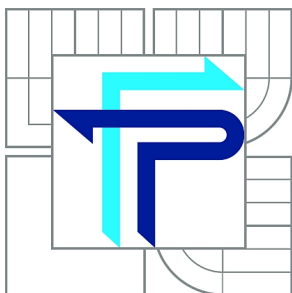




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVO BUREŠ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. KATEŘINA FOJTŮ

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bureš Ivo

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in a Company and Proposals for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, D. a I. VOZŇÁKOVÁ. Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.

ČERNÁ, A. a kol. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s. ISBN 8072650173.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza – krok za krokem. 1. vyd. Praha: K.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

LANDA, M. Jak číst finanční výkazy. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Fojtů

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Anotace

V této bakalářské práci je provedena finanční analýza firmy REDA a.s. za období let 2009 až 2013. Teoretická část definuje pojmy a objasňuje jednotlivé finanční ukazatele. Praktická část obsahuje samotnou finanční analýzu vytvořenou dle uvedených teoretických východisek. Na základě zjištěných výsledků jsou na konci práce formulovány návrhy na zlepšení finanční situace.

Annotation

The bachelor's thesis includes financial evaluation of the company REDA a.s. for the 2009 – 2013 period. The theoretical part defines concepts and clarifies financial indexes. The practical part consist of financial analysis itself. At the end of the thesis are given proposals for better financial situation based on the results of financial analysis.

Klíčová slova

Finanční analýza, hodnocení finanční situace, rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost.

Key words

Financial analysis, evaluation of financial analysis, profitability, liquidity, activity, indebtedness.

Bibliografická citace

BUREŠ, I. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 90 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 2. června 2015

.....

Ivo Bureš

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Fojtů za poskytnutí odborné pomoci, cenných rad a ochotného přístupu při psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému, cíl práce	11
2 Teoretická východiska	12
2.1 Analýza okolí podniku	12
2.1.1 SLEPTE	12
2.1.2 Porterova analýza pěti sil	13
2.1.3 Analýza 7S	14
2.1.4 SWOT analýza.....	15
2.2 Finanční analýza.....	15
2.2.1 Zdroje dat finanční analýzy	16
2.3 Uživatelé finanční analýzy	16
2.3.1 Externí uživatelé	17
2.3.2 Interní uživatelé	17
2.4 Metody finanční analýzy.....	18
2.4.1 Analýza soustav ukazatelů.....	18
2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů	22
2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	22
2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	23
3 Analýza současného stavu	30
3.1 Obecné informace o REDA a.s.	30
3.1.1 Základní údaje.....	31
3.1.2 Historie.....	31
3.1.3 Sortiment a služby	32
3.2 Organizační struktura	33
3.2.1 Orgány společnosti	33
3.2.2 Struktura.....	33
3.3 Analýza okolí podniku	34
3.3.1 Analýza SLEPTE.....	34
3.3.2 Porterova analýza 5 sil	37
3.3.3 Interní analýza 7S	39
3.3.4 SWOT analýza.....	41

3.4	Finanční analýza.....	42
3.4.1	Analýza soustav ukazatelů.....	43
3.4.2	Analýza absolutních ukazatelů	48
3.4.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	54
3.4.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	56
3.4.5	Shrnutí finanční analýzy	73
4	Vlastní návrhy řešení	76
4.1	Řízení pohledávek.....	76
4.1.1	Systém řízení pohledávek	78
	Závěr	82
	Použitá literatura	84
	Seznam dalších zdrojů	85
	Seznam zkratk	86
	Seznam tabulek	87
	Seznam grafů	88
	Seznam obrázků.....	89
	Přílohy.....	90

Úvod

Tématem bakalářské práce je finanční analýza konkrétní zvolené společnosti. Finanční analýza je v dnešní době nedílnou součástí řízení podniku. Zabývá se především finanční situací podniku a jejím hodnocením, a také pomáhá odhalit silné a slabé stránky společnosti. Hodnocení se zaměřuje většinou na hospodaření několika posledních let a zároveň často nabízí návrhy možných řešení do budoucna. Samotná analýza ovšem nenabízí přímo řešení finanční situace, pouze může poskytnout inspiraci tím, že odhalí oblasti a slabá místa, která způsobují nežádoucí stav. Navíc se také pokouší najít příčiny a zdroje špatných ekonomických ukazatelů v každém sledovaném období. Výslednou analýzu nevyužívá jen vedení dané firmy, ale může být zdrojem informací i pro externí subjekty.

Předmětem této bakalářské práce je analýza společnosti REDA a.s. se sídlem v Brně, za období let 2009 až 2013. Hlavní činností firmy je obchod s reklamními a dárkovými předměty a služby s tím spojené.

Teoretická část práce se zabývá obecnou teorií samotné finanční analýzy a to například pojmy a postupy, které jsou při finanční analýze použity. Je objasněno, z čeho se v jednotlivých analýzách čerpají podklady a k čemu jsou tyto podklady použity. Jednotlivé metody a ukazatele jsou dále představeny, a to včetně jejich výpočtů.

Praktická část se na prvních stranách věnuje společnosti REDA a.s., objasní základní údaje o firmě a nastíní její fungování. Samotné finanční analýzy společnosti je dosaženo přes analýzu okolí podniku. Pro finanční analýzu jsou hojně využívány tabulky a jiná grafická znázornění jako například grafy. Aby byla analýza kompletní, je uvedeno také srovnání s doporučenými hodnotami různých ukazatelů a s vybranou konkurencí.

1 Vymezení problému, cíl práce

Tato diplomová práce si stanoví cíl zhodnotit finanční situaci podniku REDA a.s. prostřednictvím finanční analýzy. Dalším cílem je stanovit návrhy, které by společnosti mohly pomoci ke zlepšení finanční situace. Těchto cílů bude dosaženo prostřednictvím posouzení finanční situace za pomoci různých metod finanční analýzy, jako je analýza poměrových, absolutních nebo rozdílových ukazatelů. Předtím, než je možné finanční analýzu provést, je nutné se s analyzovaným podnikem dobře seznámit a také analyzovat jeho okolí.

Budou-li k dispozici všechny potřebné podklady a znalosti k vytvoření finanční analýzy, analýza bude provedena a pomocí zhodnocení výsledků jednotlivých metod analýzy se připraví podklady pro finální hodnocení finanční situace podniku a pro vytvoření návrhů, které by mohly zjištěný stav zlepšit.

Jedním z dílčích cílů bude vytvoření několika analýz okolí podniku, pomocí něhož je vytvořena závěrečná analýza okolí, tj. SWOT analýza. Ze SWOT analýzy poprvé přehledně vyplývají slabá a silné stránky podniku, které jsou následně dále řešeny. Díky těmto výsledkům by mohlo být patrné, kterým oblastem a analýzám je třeba se věnovat více a které nebudou příliš problémové.

Dalšími dílčími cíly jsou analýzy jednotlivých finančních ukazatelů firmy a jejich srovnání s doporučenými hodnotami případně s konkurencí. Díky těmto výsledkům a jejich srovnání dosáhne analýza dobré vypovídací schopnosti.

Aby bylo možné celkové zhodnocení finanční analýzy, je třeba za pomoci jednotlivých ukazatelů stanovit problémy, se kterými se společnost potýká, a zjistit, čím jsou tyto problémy způsobeny

V posledních kapitolách práce je provedeno celkové vyhodnocení finanční analýzy a nabídnuty možné návrhy řešení, které se týkají nelichotivých ukazatelů, respektive jejich výsledků.

2 Teoretická východiska

2.1 Analýza okolí podniku

Z důvodu vytvoření dobré představy o firmě je vhodné do analýzy podniku zařadit také analýzu podnikového okolí a následně také interní analýzu, s jejichž pomocí se dostaneme k důležité SWOT analýze. Analyzování podniku a jeho okolí slouží k popsání současné situace firmy, vyzdvižení jejích silných a upozornění na slabé stránky, naznačení možného vývoje a shrnutí příležitostí a hrozeb z pohledů jiných, než finančních. Výsledky tedy nejsou vyjádřeny čísly, spíše vyjadřují, na co je třeba se zaměřit.

2.1.1 SLEPTE

SLEPTE analýza slouží k vyjádření faktorů a vlivů, které působí na podnik přímo či nepřímo a pomocí tohoto vyjádření pomáhá v přípravě na možné změny. Skládá se z následujících částí:¹

Sociální faktory – jsou dány např. životní úroveň obyvatelstva, kulturním prostředím nebo demografickým vývojem.

Legislativní faktory – jsou především zákony a jiné zákonné normy ovlivňující fungování obchodních společností. Každý podnik ovlivňují předpisy obchodního práva, daňových zákonů, pracovněprávní normy a jiná legislativní omezení.

Ekonomické faktory – jsou neméně důležitým vlivem na úspěšnost podniku. Jedná se ve velké míře o celkový stav ekonomiky domácí i stav v místech a státech, kam společnost prodává své produkty a služby. Neméně je důležitá inflace a vliv na úspěšné hospodaření může mít i míra nezaměstnanosti. Názorným příkladem síly ekonomických faktorů je hospodářská krize na konci prvního desetiletí nového milénia

¹ MALLYA, Thadeus. Základy strategického řízení a rozhodování. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Politické faktory – se týkají především vládní politiky a politické stability. Jsou ovlivněny aktuální politickou situací a změnami a složením vlády a důležitých úřadů či jiných orgánů. Každou změnou vlády a politické situace se mohou změnit priority, které mají vliv na podporu podnikání, například na export z dané země.

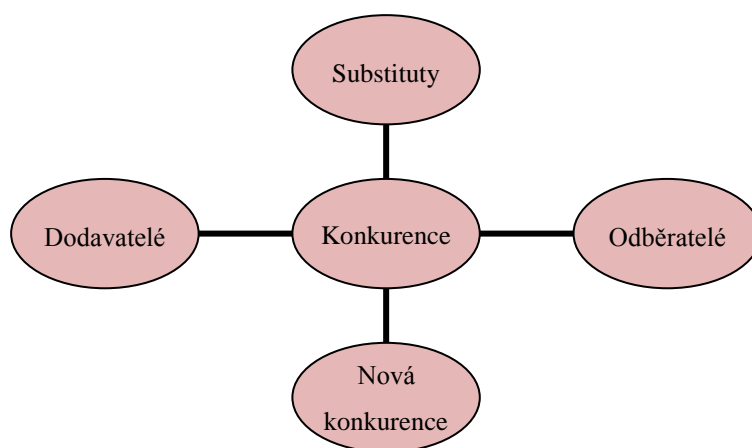
Technické a technologické faktory – ovlivňují z velké míry konkurenceschopnost podniku. Čím rychlejší je technologický rozvoj, tím více je třeba sledovat a používat technické inovace.

Ekologické a přírodní faktory – zejména v současné době je kladen velký důraz na ochranu přírodního prostředí, čímž jsou podniky nuceny k dodržování přísných opatření zejména k nakládání s nebezpečnými látkami.

2.1.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza je jeden ze základních a důležitých nástrojů analýzy konkurenčního prostředí firmy. Za pomoci analyzování síly konkurence v daném odvětví se stává součástí procesu řízení změn a přípravy strategie firmy. Slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví.²

Zmíněných pět sil je zobrazeno v následující grafice:



Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil³

² HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. První vydání. Praha: C.H.Beck. 2009. ISBN 978-80-7400-120-8

³ *ManagementMania.com* [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com>

Konkurence je mnohdy největším rizikem z okolí firmy. Jedná se o stávající konkurenci, která může mít silné postavení na trhu a tím ovlivňuje a často zhoršuje obchodní výsledky hodnocené firmy.

Nová konkurence bývá největším rizikem pro méně zaběhlé firmy bez dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Substituty neboli substituční výrobky jsou v určitých oblastech podnikání velkým problémem. Jako příklad poslouží výrobce pneumatik, který se substitučních výrobků bát nemusí, protože jeho výrobek nemá co nahradit. Je tedy třeba zvážit, v jaké míře je nabízený produkt nahraditelný, jaké množství substitutů má a jak velký problém pro podnikání to je.

Odběratelé a jejich vliv mají taktéž sílu ovlivnit úspěšnost podnikání. V případě, že má podnik jednoho velkého odběratele, který tvoří většinu tržeb, bude jeho vliv velmi vysoký a ne zrovna žádoucí.

Dodavatele si na rozdíl od odběratelů může podnik zvolit čistě z vlastního rozhodnutí. Problém může nastat, když je dodavatel tzv. monopol ve svém oboru a také když je neúměrně větší, než odběratel.

2.1.3 Analýza 7S

Analýzu podle 7 S vyvinula poradenská firma McKinsey. Jde o hodnocení firmy na základě sedmi faktorů s důrazem na jejich vzájemné vztahy a působení, tedy je nutné brát všechny faktory najednou. Faktory jsou následující⁴:

Strategie – říká, jakým způsobem dosahuje podnik svých vizí a cílů a jakým způsobem reaguje na příležitosti.

Struktura – popisuje organizační uspořádání podniku a naznačuje vztahy mezi jednotlivými částmi firmy, jejich případnou nadřízenost nebo podřízenost.

⁴ MALLYA, Thadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. S 73-75. ISBN 978-80-247-1911-5

Systémy – jsou procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity, jako například informační nebo komunikační systémy firmy

Styl – ukazuje jakým způsobem je firma řízena a jak řeší problémy. Řízení může být více či méně centralizované a také více či méně formální.

Spolupracovníci – jsou představováni lidskými zdroji, tedy zaměstnanci, vztahy mezi nimi a možnostmi jejich růstu nebo také jejich chováním.

Schopnosti – jsou profesionální znalosti a dovednosti všech zaměstnanců firmy. Jejich profesní růst a také možnosti profesního vzdělávání.

Sdílené hodnoty – představují základní principy a hodnoty firmy, které jsou obecně respektovány a dlouhodobě udržovány.

2.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které se identifikují silné a slabé stránky společnosti a také její příležitosti a hrozby. Jedná se o klasifikaci a rozdělení jednotlivých klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá předchozích analýz a jejich závěrů. Výsledkem je vyhodnocení zmíněných silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb, které podnik v okolí má. Analýzu je tedy možné rozdělit do dvou částí, první charakterizuje vnitřní situaci podniku a druhá vlivy z okolí. Jednou z omezení SWOT analýzy je, že může být těžko rozlišitelné, jestli vybraný okolní vliv je hrozbou nebo příležitostí. Často mohou mít vliv nenadálé okolnosti či různé předpoklady.⁵

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí nástrojů sloužících k finančnímu řízení podniku. Jejím cílem je posouzení ekonomické a finanční situace podniku. Jde o poměřování získaných

⁵ HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. První vydání. Praha: C.H.Beck. 2009. S. 139. ISBN 978-80-7400-120-8

hodnot tak, aby se zvýšila jejich výpovědní hodnota, čímž je možné dospět k závěrům o hospodaření podniku v takové formě, že umožňují učinění opatření pro zlepšení situace v podniku. Především se jedná o analýzu zdrojů, které má podnik k dispozici, jinak řečeno analýzu finanční výkonnosti.⁶

Finanční analýza neukazuje jen silné stránky a přednosti podniku, ale slouží i k odhalení slabých míst a případných chyb řízení podniku. Ukazuje a interpretuje výchozí údaje v použitelné formě.

2.2.1 Zdroje dat finanční analýzy

Kvalita finanční analýzy záleží nejen na jejím zpracování, ale především na vstupních informacích. Jen v případě, že je čerpáno ze správných zdrojů může mít analýza požadovanou vypovídající hodnotu.

Zdroje vstupních dat:

- Účetní data podniku – jedná se především o data z účetní uzávěrky a jejích příloh.
- Ostatní data podniku – zahrnují například podnikové směrnice či různé informace vydané firmou a jejími vedoucími pracovníky.
- Externí data – údaje ministerstev a jiných státních orgánů či data zpracovaná tiskem nebo nezávislými ekonomickými agenturami.

2.3 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit do dvou skupin. Jedná se o uživatele externí a interní.⁷

⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 240s. ISBN 978-80-247-4456-8

⁷ *ManagementMania.com* [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com>

2.3.1 Externí uživatelé

- Obchodní partneři - Jedná se o dodavatele i odběratele, v obou případech je sledována nejen finanční stabilita. Pro dodavatele je důležité, aby společnost včas hradila závazky, pro odběratele je dobré, aby v budoucnu neměl problém s nákupy.
- Investoři - Osoby právnické i fyzické, které do společnosti vložily svůj kapitál nebo které plánují vklad, se samozřejmě zajímají a stabilitu a případná rizika společnosti.
- Banky a finanční instituce - Banka nebo jiný věřitel má zájem o co nejvíce informací o finančním zdraví firmy. Podle získaných informací se rozhoduje, zda půjčku či úvěr poskytnout, za jakých podmínek a v jaké výši.
- Stát - Stát se o informace z finanční analýzy zajímá nejen z důvodů statistických ale především kontrolních. Může to být kontrola daňových povinností nebo například kontrola stability firmy při zadávání veřejných zakázek.

2.3.2 Interní uživatelé

- Majitelé - Mohou finanční analýzu využít pro kontrolu svých zájmů, které spočívají ve zhodnocování vložených investic.
- Manažeři – Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména pak dlouhodobé finanční řízení podniku. V nejširším slova smyslu zahrnuje finanční analýza celou škálu metod přispívajících k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. Vedle analýzy finančního postavení podniku a posouzení finanční pozice podniku je možno ji využít např. k rozhodování o investičních záměrech, o financování dlouhodobého majetku, k volbě optimální kapitálové struktury, při sestavování finančního plánu apod.⁸

⁸ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 240s. ISBN 978-80-247-4456-8.

- Zaměstnanci – každý ze zaměstnanců by měl mít zájem o informace z finanční analýzy z důvodu jistoty práce. V případě, že je firma stabilní, je možné předpokládat, že vyplácí zaměstnancům mzdu v čas a ve sjednané výši.

2.4 Metody finanční analýzy

Z finančních výkazů společnosti získáme data, která mají být zpracována do finanční analýzy. Pro výpočet ukazatelů analýzy se velmi často používají elementární metody, které zahrnují aritmetické a procentní výpočty.

Metody analýzy můžeme rozlišit následujícím způsobem⁹:

1. Analýza soustav ukazatelů.
2. Analýza absolutních ukazatelů.
3. Analýza rozdílových ukazatelů.
4. Analýza poměrových ukazatelů.

2.4.1 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů se používají z důvodu omezené vypovídací schopnosti různých ukazatelů rozdílových a poměrových. Tím, že obsahují více ukazatelů je jejich vypovídací hodnota lepší a mohou sloužit k zjištění, který ukazatel je třeba důkladněji zkoumat a posoudit.

Modely soustav ukazatelů jsou rozděleny na modely bankrotní a modely bonitní. Jako zástupce bankrotních modelů byl vybrán index IN 05 a za modely bonitní Kralicekův Quick test. Du Pont diagram bývá označován za základní pyramidovou strukturu a je možné ho zařadit taktéž mezi bonitní modely.¹⁰

⁹ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 240s. ISBN 978-80-247-4456-8

¹⁰ *ManagementMania.com* [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com>

IN 05

Je souhrnný index, pomocí kterého je posuzováno finanční zdraví společnosti. Nezkoumá ovšem pouze, zda společnost je ve špatné finanční situaci a tedy může zkrachovat, ale i to, jestli vytváří pro vlastníky nějakou hodnotu. Skládá se z několika koeficientů, které se zabývají různými finančními oblastmi v podniku.¹¹ Spojuje pohled věřitele i vlastníka a slouží k rychlému a spolehlivému hodnocení kvality fungování podniku.

$$IN05 = 0,13 \cdot X_1 + 0,04 \cdot X_2 + 3,97 \cdot X_3 + 0,21 \cdot X_4 + 0,09 \cdot X_5$$

X_1 = aktiva / cizí zdroje

X_2 = EBIT / nákladové úroky

X_3 = EBIT / celková aktiva

X_4 = výnosy / celková aktiva

X_5 = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Je doporučeno, aby maximální hodnota X_2 byla omezena hodnotou 9.¹²

Výsledek

Méně než 0,9 = špatná finanční situace, možnost bankrotu

0,9 až 1,6 = šedá zóna, nevýrazné výsledky

nad 1,6 = uspokojivá až velmi dobrá finanční situace

Du Pont diagram

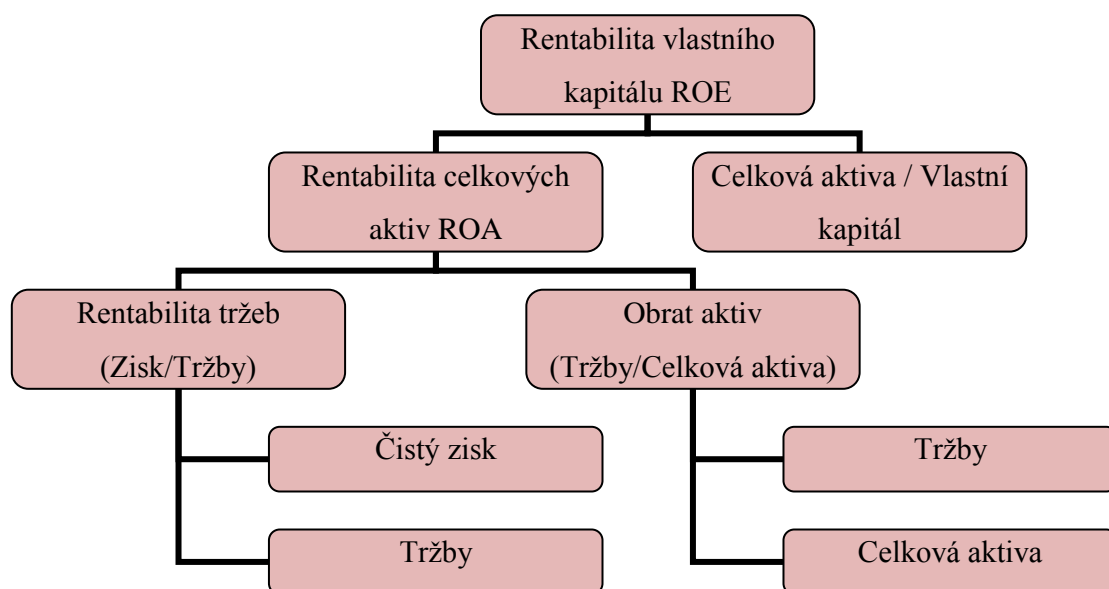
Je nejznámější metodou poměrových ukazatelů v pyramidové podobě. Tento diagram uvádí různé zdroje v různých podobách. Základ je rozdělení do dvou částí, levá část znázorňuje tvorbu ziskového rozpětí, pravá část počítá s položkami z rozvahy.¹³

¹¹ IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *BusinessVize* [online] 2015. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

¹² Tamtéž.

¹³ MRKVIČKA, J. Finanční analýza. Praha: Svaz účetních, 1997. S. 100.

Slouží k identifikaci dopadů změn jednotlivých položek v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát na ziskovost podniku. Jde o pyramidový rozklad ukazatele zisk na vlastní jmění (ROE), který se rozpadá na součin několika ukazatelů.¹⁴



Obrázek 2: Du Pont diagram¹⁵

Kralicekův Quicktest

Je dalším z mezinárodně uznávaných a v praxi používaných bonitních modelů. Jedná se o variantu jednoho z rychlých testů, který vychází ze čtyř ukazatelů. První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu, další dva hodnotí rentabilitu. Jejich průměr ukazuje výsledné skóre.

Aby bylo hodnocení firmy dobré, musí vyjít hodnocení více než 1. V případě, že hodnota vyjde nižší, než 1 znamená to, že podnik nefunguje správně. Naopak v případě, že je hodnota vyšší než 3, jednalo by se o velmi dobrý výsledek, který naznačuje velmi dobře fungující podnik.

¹⁴ JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2013. Strana 220. ISBN 978-80-7400-052-2

¹⁵ Du Pontova analýza. *ManagementMania.com* [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/duPontova-analyza>

Algoritmus pro jeho výpočet je následující:

Tabulka 1: Algoritmus Kralicekova Quicktestu¹⁶

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Vyhodnocení ukazatele	Počet bodů
R1	Vlastní jmění / Aktiva celkem	0,3 a více	4
		0,2 - 0,3	3
		0,1 - 0,2	2
		0,0 - 0,1	1
		0,0 a méně	0
R2	(Dluhy celkem - Peněžní prostředky) / Provozní cash flow	3 a méně	4
		3 - 5	3
		5 - 12	2
		12 - 30	1
		30 a více	0
R3	Zisk před zadáním a úroky / Aktiva celkem	0,15 a více	4
		0,12 - 0,15	3
		0,08 - 0,12	2
		0,00 - 0,08	1
		0,00 a méně	0
R4	Provozní cash flow / Provozní výnosy	0,1 a více	4
		0,08 - 0,1	3
		0,05 - 0,08	2
		0,00 - 0,05	1
		0,00 a méně	0

$$\text{Hodnocení finanční stability: } FS = \frac{R1 + R2}{2}$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace: } VS = \frac{R3 + R4}{2}$$

$$\text{Hodnocení celkové situace: } CS = \frac{FS + VS}{2}$$

Velmi dobrý podnik: hodnocení 3 a více

Špatný podnik: hodnocení 1 a méně¹⁷

¹⁶ MRKVIČKA, J. Finanční analýza. Praha: Svaz účetních, 1997. Strana 153

¹⁷ Tamtéž.

2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele dělíme na horizontální a vertikální.

Horizontální

Horizontální analýza porovnává hodnoty jednotlivých ukazatelů a jejich změny v čase. Data v analýze jsou přímo přejata z účetních výkazů. Cílem analýzy je změření pohybu daných veličin a jeho intenzity, za pomoci absolutních i relativních čísel.¹⁸

Vertikální

Vertikální analýza vyjadřuje své položky jako procentuální poměr zvolené základny v konkrétních letech. Základ, tedy 100 %, tvoří při této analýze zpravidla celková aktiva, používáme-li rozvahu, nebo při použití výkazu zisků a ztrát jsou to celkové výnosy či velikost tržeb.

Tento způsob porovnání výsledků je vhodný k porovnání podniku v průběhu času, k porovnání dosažených výsledků jednotlivých sekcí podniku a také k porovnání s konkurencí.¹⁹

2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se používá především k posouzení finanční situace a likvidity podniku. Mezi takové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond.

Čistý pracovní kapitál

Je nejdůležitějším rozdílovým ukazatelem. Ukazuje platební schopnost podniku, protože počítá s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Říká, zda by zbylo na provoz podniku poté, co by byly zaplacený všechny krátkodobé závazky a je také

¹⁸ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání.

Praha: Grada Publishing a.s. 2008. Strana 100. ISBN 978-80-247-2481-2.

¹⁹ Tamtéž.

významným ukazatelem platební schopnosti podniku. S rostoucím čistým pracovním kapitálem, při dostatečné likvidnosti jeho složek, roste také schopnost podniku hradit své závazky.²⁰

Je vypočten jako rozdíl oběžných aktiv (tj. zásob, krátkodobých pohledávek a finančního majetku) a krátkodobých závazků.²¹

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čistý peněžně pohledávký fond

Bývá nazýván také Čistý peněžní majetek – ČPM. Představuje kompromis mezi předchozími ukazateli. Nezahrnuje zásoby jako ČPK, protože by mohl nastat problém s likviditou, ale na druhou stranu zahrnuje na rozdíl od ČPP krátkodobé pohledávky. Stejně jako ČPK odečítá od těchto položek aktiv krátkodobé závazky.

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele, jak již název napovídá, vyjadřují vztah mezi dvěma absolutními ukazateli vyčíslením jejich podílu.

Ukazatele likvidity

Slouží k hodnocení schopnosti firmy splácet závazky. Jde tedy o výpočet poměru volných finančních prostředků vůči neuhrazeným závazkům.

²⁰ MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. Praha: Svaz účetních, 1997. S 48.

²¹ KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza – Krok za krokem*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. S. 42. ISBN 80-7179-321-3.

1. Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky podniku oběžnými aktivy, neboli kolika korunami z oběžných aktiv je pokryta koruna z krátkodobých závazků. Vyjadřuje tedy, jak dobře by byl podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že by proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší je, tím je situace lepší. Bohužel ale nezohledňuje, jakou strukturu mají oběžná aktiva a na jejich likvidnost. Doporučené hodnota je 1,5 – 2,5.²²

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

2. Pohotová likvidita

Odstraňuje položku, která není okamžitě likvidní, teda zásoby, a tak ukazuje likviditu čistě peněžních prostředků. Vyšší hodnota ukazatele je žádaná věřiteli, ale ne vedením podniku a akcionáři, protože velký objem pohotových prostředků nepřináší žádný nebo přináší jen malý zisk. Doporučená hodnota je 1 – 1,5.²³

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

3. Okamžitá likvidita

Vyjadřuje schopnost firmy okamžitě splatit své závazky. Jedná se o nejužší vymezení likvidity, protože do ní vstupují jen nejlikvidnější složky rozvahy. Jedná se o peněžní prostředky na bankovních účtech a v pokladně a také o veškeré volně obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota se pohybuje od 0,2 do 0,6²⁴

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$$

²² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání.

Praha: Grada Publishing a.s. 2008. Strana 50. ISBN 978-80-247-2481-2.

²³ Tamtéž.

²⁴ Tamtéž, Strana 49.

Ukazatele rentability

Ukazují poměr vložených zdrojů k ziskům, které byly za jejich pomoci vytvořeny. Kategorii zisku jsou použity různé. Může to být EBIT²⁵ nebo EAT²⁶.

1. Rentabilita vloženého kapitálu ROI

Ukazatel slouží k zjištění celkové efektivnosti firmy. Není důležitá finanční struktura podniku, jedná se o celkový vložený kapitál, hodnotí se schopnost jeho reprodukce. Doporučená hodnota ROI je 12-15%.²⁷

$$ROI = EBIT / \text{celkový kapitál}$$

2. Rentabilita aktiv ROA

Ukazuje poměr zisku s celkovými aktivy bez ohledu na zdroje jejich financování, zda byly financovány z vlastního nebo cizího kapitálu. Bývá považována za klíčové měřítko rentability. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 10%.²⁸

$$ROA = EAT / \text{celková aktiva}$$

3. Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Takto ukazatel je důležitý pro investory, protože ukazuje poměr zisku k vlastnímu kapitálu. Růst ukazatele může být způsoben růstem vlastního kapitálu nebo také zmenšením podílu vlastního kapitálu. Doporučená hodnota je více jak 10%.²⁹

$$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$$

²⁵ EBIT = Earning before interests and taxes, výsledek hospodaření před úroky a zdaněním

²⁶ EAT = Earnings after taxes, výsledek hospodaření účetního období o zdanění

²⁷ RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. Strana 121. ISBN 978-80-247-4047-8.

²⁸ Scholleová, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. Strana 176. ISBN 978-80-247-4004-1.

²⁹ RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. Strana 122. ISBN 978-80-247-4047-8.

4. Rentabilita tržeb ROS

Zjišťuje poměr zisku vůči tržbám. Do čitatele dosadíme za zisk buď EAT pro zjištění rentability tržeb vlastní firmy nebo EBIT pro porovnání různých firem. Pokud je použit zisk po zdanění, EAT, používá se ukazatel také k vyjádření ziskové marže.

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám ukazují vztah mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji financování podniku. V reálné ekonomice v podstatě není možné, aby podnik byl financován jen z vlastních zdrojů, a proto je třeba zjistit míra zadluženosti konkrétního podniku. Běžně se používají následující ukazatele zadluženosti vycházející z údajů rozvahy³⁰:

1. Celková zadluženost

Ukazuje, nakolik je podnik závislý na financování z cizích zdrojů. Tato míra zadluženosti nemá ale nic společného se schopností splácet. Doporučená hodnota se v odborné literatuře pohybuje mezi 30 a 60 %.³¹

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

2. Koeficient samofinancování

Přehled o finanční struktuře podniku nám dává tento koeficient. Ukazuje poměr financování aktiv vlastním kapitálem. Jelikož se doporučená hodnota předchozího ukazatele pohybuje mezi 30 a 60%, měla by hodnota tohoto ukazatele být

³⁰ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání.

Praha: Grada Publishing a.s. 2008. Strana 58. ISBN 978-80-247-2481-2

³¹ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. S 85. ISBN 978-80-247-4456-8.

v rozmezí 70 až 40%. V případě, že je podnik financován z vlastních zdrojů z příliš velké části, jsou aktiva financována draze.³²

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

3. Doba splácení dluhů

Tento ukazatel stanoví dobu, po kolika letech by byl podnik schopen splatit své závazky za současné výkonnosti. Jedná se tedy o počet roků, za které bude podnik schopný splatit všechny dluhy za předpokladu, že udrží současnou úroveň tvorby cash flow.³³

$$\text{Doba splácení dluhu} = (\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}) / \text{provozní cash flow}$$

4. Úrokové krytí

Udává hodnotu, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Přesněji vyjádřeno označuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Úrokové krytí ukazuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele.³⁴ Čím je hodnota vyšší, tím lépe.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

Ukazatele aktivity

Ukazují míru efektivity hospodaření s aktivy měřením schopnosti podniku využívat investovaných finančních prostředků. Ukazatele využívají buď počet obrátek zásob za

³² KONEČNÝ, M. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ*. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný. 2004. S. 55. ISBN 80-214-2564-4

³³ ManagementMania.com [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/doba-splaceni-dluhu>

³⁴ ManagementMania.com [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/doba-splaceni-dluhu>

určité období, nebo rychlost jednotlivých obrátek. Ukazují, jak společnost hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami.³⁵

1. Obrat celkových aktiv

Ukazuje počet obrátek celkových aktiv za dané období, zpravidla za rok. Je to tedy efektivnost využívání celkových aktiv. Obrat aktiv by měl dosahovat hodnoty nejméně 1.³⁶

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem}$$

2. Obrat stálých aktiv

Měří využití stálých aktiv za dané období, neboli efektivnost využívání dlouhodobého majetku. Měl by být vyšší, než u aktiv celkových, ale platí, že by měl být minimálně na úrovni 1.³⁷

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \text{tržby} / \text{stálá aktiva}$$

3. Obrat zásob

Ukazuje, kolikrát jsou zásoby za rok nebo jiné dané období prodány a znovu nakoupeny.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

4. Doba obratu zásob

Ukazuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku před prodejem nebo spotřebou. Obecné pravidlo říká, že by se doba obratu zásob měla snižovat a naopak obrat zásob zvyšovat.³⁸

³⁵ RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. Strana 131. ISBN 978-80-247-4047-8.

³⁶ ManagementMania.com [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>

³⁷ ManagementMania.com [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/obrat-dlouhodobého-majetku>

³⁸ ManagementMania.com [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>

$$\begin{aligned}\text{Doba obratu zásob} &= \text{průměrné zásoby} / \text{denní tržby} \\ &= (\text{průměrné zásoby} * 360) / \text{tržby}\end{aligned}$$

5. Doba obratu závazků

Stanovuje dobu mezi nákupem, vznikem pohledávky dodavatele, a její úhradou.

$$\begin{aligned}\text{Doba obratu závazků} &= \text{závazky vůči dodavatelům} / \text{denní tržby} \\ &= (\text{závazky vůči dodavatelům} * 360) / \text{tržby}\end{aligned}$$

6. Doba obratu pohledávek

Ukazuje dobu od nákupu, vzniku pohledávky u odběratele, do doby její zaplacení.

$$\begin{aligned}\text{Doba obratu pohledávek} &= \text{pohledávka u odběratele} / \text{denní tržby} \\ &= (\text{pohledávka u odběratele} * 360) / \text{tržby}\end{aligned}$$

3 Analýza současného stavu

3.1 Obecné informace o REDA a.s.

REDA a.s. je dynamicky se rozvíjející společnost zabývající se reklamními a dárkovými předměty, konkrétně jejich potiskem a prodejem a s tím spojenými službami.



Obrázek 3: Logo společnosti REDA a.s.³⁹

Výroba předmětů samotných neprobíhá přímo ve firmě, ale u smluvních dodavatelů z České republiky, Evropy i Asie.

Potisk a případná kompletace předmětů, již probíhá, až na malé výjimky v Brně, v areálu firmy.

³⁹ REDA a.s. [online] 2015. Dostupné z <http://www.reda.cz>

3.1.1 Základní údaje

Tabulka 2: Základní údaje společnosti REDA a.s.⁴⁰

REDA a.s.	
Datum zápisu společnosti	11. července 1991
Obchodní firma	REDA a.s.
Sídlo	Hviezdoslavova 1456/55d, Slatina, 62700 Brno
Identifikační číslo	188 28 507
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	Silniční a motorová doprava – nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Představenstvo	Předseda: MUDr. Zdeněk Trpělka Členové: Ing. Libor Trpělka Ing. Jaromír Minář Pavel Hofmann Mgr. Milan Walter
Dozorčí rada	Ing. Tomáš Koška
Základní kapitál	101 520 000,- Kč
Akcie	992 ks kmen. akcií na jméno ve jmen. hodnotě 10 000 Kč 116 ks kmen. akcií na jméno ve jmen. hodnotě 100 000 Kč 80 s kmen. akcií na jméno ve jmen. hodnotě 1 000 000 Kč

3.1.2 Historie

Společnost REDA a.s. byla založena 11. 7. 1991 jako společnost s ručením omezeným REDAP BRNO, spol. s r.o. společníky MUDr. Zdeňkem Trpělkou a Pavlem Hofmannem. Z počátku se jednalo o malou firmu zabývající se potiskem reklamních předmětů. Po letech práce a růstu firma upevňovala a zesilovala svoji pozici na trhu, až v roce 2005 změnila svoji právní formu na akciovou společnost. I od změny právní

⁴⁰ Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Obchodní rejstřík [online]. 2015 [citováno 5.3.2015]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

formy se společnosti daří nadále rozvíjet své aktivity na trhu s reklamními a dárkovými předměty, a to nejen v České republice, ale i v zahraničí.

3.1.3 Sortiment a služby

Sortiment produktů společnosti REDA by se dal rozdělit do dvou částí:

- Výrobky, které jsou nakupovány od zavedených, více či méně známých značek. Tyto výrobky jsou většinou nabízeny za vyšší cenu, ale díky známému jménu může být jednodušší je prodat.
- Výrobky, které si společnost nechá vyrábět a které nabízí jako levné reklamní předměty nebo jako produkty jedné ze svých registrovaných značek. Své registrované značky společnost využívá pro kvalitní zboží za velmi dobrou cenu.

Celý sortiment produktů doplňují doprovodné služby, které pomáhají zboží prodat. Jedná se například o potisk zboží, který je u *REDY* na velmi dobré technologické úrovni. Dalšími doprovodnými službami jsou služby balící, logistické a další. Veškeré činnosti jsou přísně hlídány jak z hlediska časového, tak z hlediska kvalitativního a některé také podle následujících certifikátů a norem:

- Certifikát o zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 ze dne 11. května 2006.
- Certifikát o zavedení systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 v oboru výroba, označování a prodej reklamních předmětů, organizování distribuce firemních reklamních předmětů ze dne 10. června 2010.⁴¹

⁴¹ Zdroj: REDA a.s.: Certifikace a projekty, 2014 [online], dostupné z: <http://www.reda.cz/certifikace-a-projekty>

3.2 Organizační struktura

Akciová společnost REDA a.s. má sídlo v Brně Hvězdoslavova 1456/55d, 627 00.

3.2.1 Orgány společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, v níž prostřednictvím hlasování rozhodují o nejdůležitějších a klíčových záležitostech všichni akcionáři.

Statutárním orgánem je představenstvo, které je pověřeno řízením společnosti v době mezi usneseními valné hromady.

Posledním orgánem, který je zapsán v obchodním rejstříku je Dozorčí rada. Ta kontroluje činnost představenstva a také účetní knihy a další doklady.

3.2.2 Struktura

REDA a.s. je mateřskou společností několika firem, věnujících se obchodním činnostem v zahraničí. Jsou to:

- REDA Polska
- REDA Slovenská republika
- REDA China
- REDA GOLF

REDA Česká republika, tedy REDA a.s. je předmětem této analýzy. Má v rozsahu své působnosti většinu aktivit tzv. REDA GROUP. Je to nejen organizace, ale i působení celé společnosti a také dceřiných firem. Do činností které jsou podkladem následující analýzy spadá například obchodní činnost prodejní, ať už B2B nebo B2C , ale také činnost nákupní, výrobní, skladovací, logistická a další.

K posílení svých obchodních aktivit na tuzemském trhu využívá REDA své pobočky v Praze, Ostravě, Plzni a ve Zlíně.

Působnost české *REDY* je nejen v České republice, ale také v celé Evropě a případně i jiných částech světa.

3.3 Analýza okolí podniku

3.3.1 Analýza SLEPTE

Sociální faktory – jsou dány např. životní úroveň obyvatelstva, kulturním prostředím nebo demografickým vývojem. Všechny tyto faktory mají vliv na to, co bude zákazník nakupovat a v jakém množství to bude. A dále také, od jaké obchodní společnosti bude nákup uskutečněn.

Z mnoha různých faktorů je možné vybrat např. stále se zvyšující úroveň vzdělání a kvalifikace obyvatelstva, stárnutí populace, zvyšování požadavků na kvalitu, trend zdravého životního stylu, trvalé vztahy. Všechny tyto faktory mají za následek poptávku po kvalitním a levném zboží, vyrobeném z šetrných materiálů za dodržení nejpřísnějších norem, které bude navíc podléhat současnému trendu. Samozřejmě není možné dodržet všechny tyto požadavky, jelikož se vzájemně vylučují. Proto musí každá firma zvolit vhodný kompromis tak, aby vyhovoval co největšímu počtu potencionálních zákazníků.

Legislativní faktory – jsou jedny z těch faktorů, které ovlivňují každou obchodní společnost, bez výjimky. Mezi faktory s největším vlivem patří zákony. Zejména pak občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích a účetní a daňové zákony.

Problémem pro společnost mohou být například často se měnící daňové předpisy, změny předpisů v oblasti ekologického působení na životní prostředí, změny v oblasti pracovního práva nebo předpisy týkající se vymezení reklamního zboží a služeb s tím souvisejících.

Vzhledem k tomu, že se stejnými zákony musí řídit všechny obchodní společnosti, nelze omlouvat špatné výsledky jedné firmy nevyhovujícím zákonem či jinou normou.

Zpravidla jsou legislativní změny známy s předstihem před dobou jejich účinnosti, aby se na ně jednotlivé subjekty mohly připravit.

Ekonomické faktory – mají také významný vliv na úspěšnost podniku. Jedná se ve velké míře o celkový stav ekonomiky domácí i stav v místech a státech, kam společnost prodává své produkty a služby. Důležitá je míra inflace, její růst či pokles. Dále může mít vliv na úspěšné hospodaření i míra nezaměstnanosti. Díky vysoké inflaci ztrácí kupní sílu mzda každého zaměstnance, a proto může negativně ovlivnit část obyvatelstva s nižší úrovní mzdy a donutit potencionální zákazníky více přemýšlet, zda vůbec nakupovat. Stejně tak vysoká nezaměstnanost může způsobit sníženou poptávku po určitém druhu zboží. Mezi takové zboží je možné zařadit některé služby, také dárkové předměty nebo zboží vyšší hodnoty.

Názorným příkladem síly ekonomických faktorů je hospodářská krize na konci prvního desetiletí nového milénia, jejíž následky mnozí nedokázali eliminovat do dnešních dnů. Na každý obor má případná krize jiný vliv. Jsou obory, které musí plně fungovat i v dobách krize, a pak jsou takové, které krize značně omezí, jelikož nejsou nezbytné a jejich prosperita je závislá na ekonomické úspěšnosti subjektů daného trhu.

Za předpokladu, že krize se týká jen jedné konkrétní oblasti, ať už je to Česká republika nebo jiný stát, je možné za pomoci rozšíření své působnosti na zahraniční, a to především ekonomicky silnější a stabilnější trhy, zmírnit dopad oné konkrétní krize natolik, aby nebyla nutná změna organizační struktury podniku.

Posledním, ale velmi důležitým ekonomickým faktorem jsou měnové kurzy domácí měny a důležitých světových měn. V případě, že podnik nakupuje nebo prodává v zahraničí, jsou jeho zisky velmi výrazně ovlivněny vývojem kurzu. Ještě více, pokud nakupuje v jedné zahraniční měně a prodává v jiné.

Politické faktory – také mají velmi výrazný vliv na hospodaření podniku. V současných letech, kdy neustále vznikají nové politické strany a hnutí a po každých volbách se zcela přetvoří vláda a vládní koalice by se dala politická situace označit za nestabilní. Především v tom smyslu, že mnoho zákonů a nařízení se mění s příchodem nové vlády a možnosti dlouhodobého plánování se tím ve větší než nepatrné míře zhoršují.

Mezi faktory, které ovlivňují obchodní společnosti v pozitivním ohledu, patří členství států v různých nadnárodních organizacích, které představují například celní či hospodářské unie. Nejdůležitější takovou unií je v měřítku České republiky a také Evropy Evropská unie.

Technické a technologické faktory – ovlivňují minimálně každý podnik, kde probíhá jakákoliv výrobní činnost. V posledních dekadách se technologický pokrok a růst více a více zrychlují, což znamená, že firma, která nějaký posun „zaspí“ tak najednou je ve velké nevýhodě oproti konkurenci.

Jako příklad technologických faktorů mohou sloužit ISO normy, které vymezují technologické a jiné postupy a pomocí nichž se potencionální zákazník dozví, že firma dbá na požadovanou technologickou kvalitu. Mezi nejznámější normy proto patří ISO řady 9001, které se zabývají systémem řízení kvality. Normy ISO jsou průběžně novelizovány tak, aby reflektovaly vývoj v oblastech technologií, řízení společností a dalších. Při každé novelizaci je stanovena lhůta, ve které musí firma přijmout nové požadavky.⁴²

Ekologické a přírodní faktory – zejména u velkých výrobních podniků dochází často k dopadům jejich činnosti na životní prostředí, na rozdíl od podniků, které jsou více zaměřeny na činnost obchodní. V době, kdy se mnoho subjektů snaží zviditelnit upozorňováním na údajné porušování pochybných zájmů, které mají za důsledek tvorbu nových, mnohdy nesmyslných „ekologických“ norem a požadavků, které nemají nic společného s ovlivňováním přírody.

Největší dopad na životní prostředí mívá často nešetrné zacházení s jedovatými nebo škodlivými látkami, jako jsou například barvy. Je třeba, aby nastavený systém a používané látky dopad minimalizoval a v co největší míře zamezil škodlivému působení. Neméně důležitým aspektem ekologického smýšlení je důsledné třídění odpadu a jeho recyklace a likvidace ve spolupráci s odborníky na danou problematiku. Seznam takových odpadů je stanoven vyhláškou Ministerstva životního prostředí č. 381/2001 Sb.

⁴² ISO [online] 2015. Dostupné z <http://www.iso.cz>

3.3.2 Porterova analýza 5 sil

Stávající konkurence – z důvodu, že konkurence na poli reklamních předmětů je velká, je třeba také zaměření na současnou konkurenci. Často se stává, že konkurenční boj vedou firmy především v oblasti cen. Dobrá cena je jedna z největších výhod v konkurenčním boji, čehož si je REDA vědoma, ovšem v odvětví, kde je velký počet konkurenčních firem je třeba se zaměřit i na jiné varianty konkurenčního boje. Jedná se o především o čas. Pro určitou část potencionálních zákazníků je dodací doba mimořádně důležitá. V této disciplíně REDA na českém trhu boduje, ale na trhu evropském je v určitých technologiích pod průměrem. Dalším plusem, který může v konkurenčním boji hrát roli, jsou různé doprovodné služby, zejména v oblasti logistiky.

Odhad tržního podílu firmy REDA a.s. je více než 20%. Ve srovnání s konkurencí je tento podíl největší. Každá firma, která podniká ve stejném oboru je zaměřená trochu jinak, má jinou strategii. Například zda mít vlastní skladovací prostory nebo potiskové technologie. Z toho důvodu, i když jsou firmy konkurenty, nekonkurují si ve všech činnostech.

Mezi největší konkurenty *REDY* na tuzemském trhu patří společnosti *SPEED PRESS Plus, a.s.* a také *iMi Partner, a.s.*, konkurenci na evropském trhu představuje například holandská společnost *Giving Europe B.V.* a maďarská společnost *anda present ltd.*

Nová konkurence – vzhledem ke své velikosti je riziko ohrožení od nové konkurence na trhu relativně malé. REDA svou pozici buduje dlouhodobě a za dobu vývoje uskutečnila investice a pokroky, které není možné učinit za dne na den. Aby byla nová firma opravdovou konkurenční hrozbou, byla by potřeba zcela mimořádná investice, která je velmi nepravděpodobná. Jedná se o investici například do skladovacích a výrobních prostor, stejně tak, jako do skladových zásob.

Co se týká trhu evropského, je situace velmi podobná. Ač REDA není v čele, před všemi konkurenty, postavení v první evropské 10 naznačuje, že nová konkurence by musela velmi dlouho pracovat, aby se dostala do pozice reálně konkurujícího podniku.

Riziko vstupu nové společnosti, která by se stala nebezpečnou konkurencí, na trh je i z výše uvedených důvodů, velmi nízké.

Substituční výrobky – v oboru reklamních a dárkových předmětů existuje nepřehledné množství variant, které jsou pro propagaci využívány, že hrozba v tomto směru reálně existuje. Především je třeba držet svou nabídku aktuální, což znamená držet se současných trendů a přicházet stále s něčím zajímavým a novým. Sortiment nabízeného zboží má REDA velmi široký, což ovšem neznamená, že by nalezení substitutů byl problém. Není možné hledat pro každý produkt substitut, ale lze obecně shrnout, že není možné obsáhnout vše, co by mohlo být reklamním a dárkovým předmětem a proto riziko substitučních výrobků dále hrozit bude.

Vliv odběratelů – souvisí s předchozím bodem analýzy. Je třeba sledovat potřeby a přání zákazníků a nabídnout jim to, co právě chtějí. Odběratelé tvoří trendy, kterými se musí řídit nabídka produktů. Tyto trendy ale není možné jen sledovat a následně se jim přizpůsobit, naopak je třeba předpovídat. Při vymýšlení sortimentu na další rok je třeba se zaměřit na to, co by odběratelé mohli za rok chtít, což by mohlo pomoci k získávání nových zákazníků a zesílení pozice na trhu.

Záleží, jak širokou základnu odběratelů podnik má. REDA má naštěstí zákazníků relativně dost a proto není ovlivňována přímo konkrétním odběratelem.

Mezi velké odběratele společnosti REDA a.s. patří *Česká spořitelna, a.s.*, *Continental Barum s.r.o.*, *Shell Czech Republic a.s.* nebo společnost *E.ON Česká republika, s.r.o.*

Vliv dodavatelů – REDA si dodavatele snaží vybírat co možná nejpečlivěji a také tak, aby jejich síla nebyla příliš vysoká. Díky členství v několika mezinárodních organizacích se zaměřením na propagační a dárkové předměty, jako je PSI – Präsent Service Institut nebo POPAI – Point of Purchase Advertising International, se určitým způsobem síla dodavatelů potlačuje a zároveň je umožněno spolupracovat s významnými světovými producenty a dodavateli reklamních a dárkových předmětů. Síla společnosti REDA oproti vlivu dodavatelů je navíc podpořena pobočnou REDA China, protože velké část sortimentu je v Číně produkována. Vyjednávací síla REDY jako samostatné jednotky vůči velkým výrobcům přesto není příliš velká.

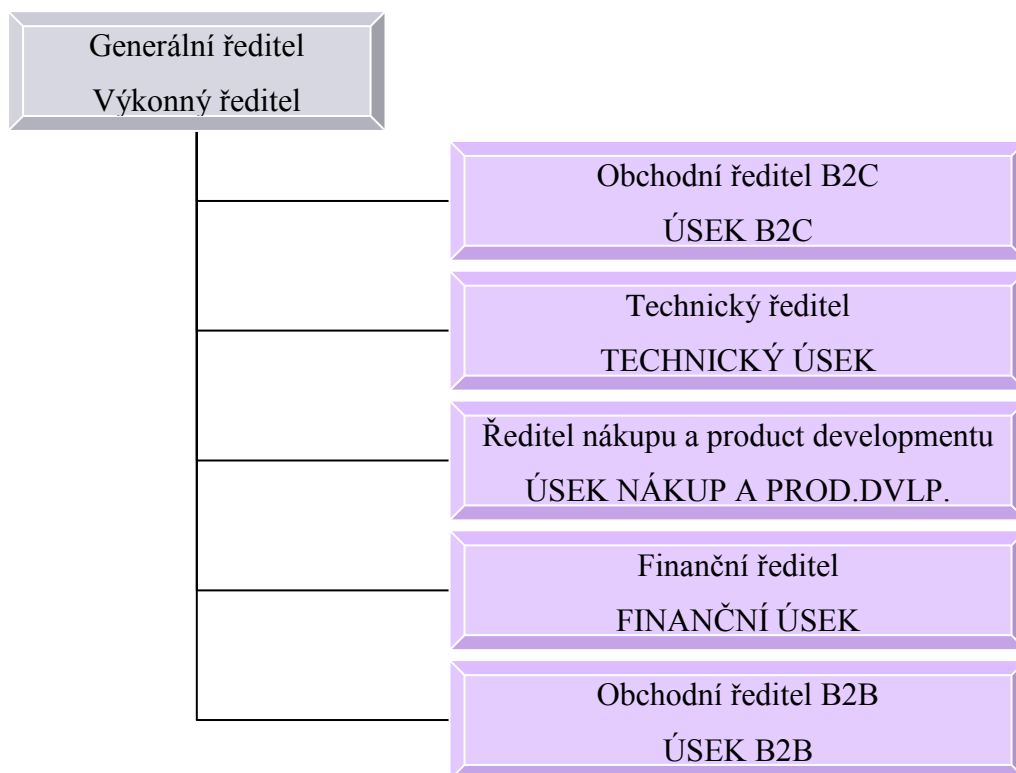
3.3.3 Interní analýza 7S

Strategie (strategy) – strategií firmy, a to již od jejich počátků je snaha o získání loajálních zákazníků na základě dlouhodobých obchodních vztahů.. Tito zákazníci budou spokojeni s produkty a službami firmy, budou se se svými objednávkami opakovaně a stále častěji vracet a bude jim vyhovovat nabízený sortiment. O tyto cíle se stará široký tým zaměstnanců firmy, kteří vzájemnou spoluprací pomáhají naplňovat firemní strategii. Mezi cíle společnosti patří také posílení postavení na evropském trhu, rozvoj exportu do zemí východní a jihovýchodní Evropy a udržení pozice jedničky na tuzemském trhu. Na trhu slovenském a polském je to pomocí vlastních sil a dceřiných společností, v jiných oblastech, kde se REDA zaměřuje pouze na B2B to má na starosti tým pracující z Brna s podporou veletrhů a služebních cest.

REDA dále vsází na budování vlastních prostor, jako jsou administrativní, výrobní a skladovací budovy, které umožňují prodej zboží v plánovaném množství a využívání široké škály výrobních a potiskových technologií. Bohužel jsou do rozvoje firemních prostor a vybavení potřebné značné investice, a to zejména proto, aby se udržoval krok s nejnovějšími technologiemi výroby. Z tohoto důvodu není možné držet krok například ve všech potiskových technologiích.

Struktura (structure) – nejvyšším orgánem firmy v každodenní praxi je generální a výkonný ředitel, který je nadřazený jednotlivým ředitelům dle jejich úseků. Společnost je rozdělena do následujících úseků: obchodní úsek B2C, technický úsek, úsek nákupu a product developmentu, finanční úsek a obchodní úsek B2B. Pod technický úsek spadá kromě výroby také sklad, logistika nebo grafické studio.

Organizační strukturu společnosti REDA a.s. je možné znázornit následujícím způsobem:



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti REDA a.s.

Systémy (systems) – REDA a.s. používá informační systém K2. Přejít na tento systém byl postupný, prvně se přešlo na pobočkách a následně byl použit v celé společnosti. Tento systém byl vybrán pro svou komplexnost a možnost provázanosti činností prodejních, nákupních, výrobních, plánovacích, finančních skladových a jiných.

Styl řízení (style) – v počátcích společnosti, kdy byla REDA a.s. založena jako společnost s ručením omezeným byla řízena společníky MUDr. Zdeněk Trpělkou a Pavel Hofmannem a v průběhu vývoje až do převodu právní formy na akciovou společnost, i společníky k firmě přistupujícími. Změnou právní formy se změnil také typ vedení společnosti, spojený s jinými orgány řízení.

Řízení na té nejvyšší úrovni probíhá demokratickým způsobem na Valné hromadě, kde akcionáři rozhodují o směřování firmy.

Spolupracovníci (staff) – jak již bylo zmíněno, společnost tvoří asi 250 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do několika úseků. Současný stav zaměstnanců je podobný tomu,

který měla REDA v roce 2008, před hospodářskou krizí. Následně se počet zaměstnanců výrazněji snížil, ovšem v současné době již dlouhodobě roste.

Zaměstnanci firmy REDA a.s. jsou až na výjimky vybíráni a následně zaměstnáni na základě přijímacího pohovoru, mnohdy rozděleného do více výběrových kol. Bez výběrového řízení jsou zpravidla zaměstnáni zájemci o pomocné práce jako brigádníci. Mnoho pozic ve společnosti potřebuje odbornou kvalifikaci, zejména to jsou zaměstnanci finančního oddělení. Na některých odděleních je nutná znalost cizích jazyků a jinde jsou potřeba různá řidičská oprávnění. Zaměstnanci, zejména technického úseku, naopak potřebují zkušenosti, které jsou získávány v průběhu let praxe. Aby tito zkušení zaměstnanci neodcházel, nabízí firma různé benefity.

Schopnosti (skills) – REDA, stejně jako jiné úspěšné firmy se snaží získat a udržovat zaměstnance se schopnostmi, jako jsou spolehlivost, zručnost nebo flexibilita. Každý zaměstnanec prochází po nástupu, dle svého zaměření a oddělení, různými školeními, které prohlubují jeho odborné znalosti a dovednosti. Školení, nebo jiné odborné semináře, které by probíhaly následně, jsou organizovány bohužel zřídka.

Sdílené hodnoty (shared values) – REDA si zakládá na dobrých dlouhodobých vztazích, které buduje pomocí nastavených hodnot. Mezi tyto hodnoty patří například férové jednání vně i uvnitř firmy. Důsledkem takového jednání jsou lepší vztahy na pracovišti, díky kterým zaměstnanci chodí do práce rádi a odvádí lepší výkony. Díky férovému jednání vně firmy jsou tvořeny dlouhodobé obchodní vztahy, které přinášejí vyšší obraty a zisky.

3.3.4 SWOT analýza

Za pomoci výše uvedených analýz a zpracovaných poznatků bude nyní vytvořena SWOT analýza. Kromě již uvedeného vychází také z výročních zpráv a mých soukromých poznatků z firmy.

Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky
zkušenosti silná pozice na trhu vybudované zázemí komplexní služby skladovací prostory dlouhodobé obchodní vztahy velký výběr technologií potisku kvalita pestrost sortimentu dobré jméno	zastaralost některých technologií rychlost některých technologií vyjednávací schopnost
příležitosti	hrozby
zesílení pozice na zahraničních trzích nové technologie výroby zefektivnění výroby sortiment vlastních produktů vylepšení technologického zázemí oslovení nových zákazníků	substituční výrobky hospodářská krize růst cen produktů růst cen energií migrace zaměstnanců

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti REDA a.s. se zabývá analýzou účetních výkazů REDA Česká republika bez ohledu na dceřiné firmy REDA Slovenská republika, REDA Polsko, REDA China nebo REDA Golf. Zdrojem pro tuto analýzu je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích z let 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013. Každý zmíněný letopočet v této kapitole představuje finanční a nikoliv kalendářní rok.

Finanční analýza vychází z teorie kapitoly 2.4 a je doprovázena tabulkami, grafy a výpočty vlastního zpracování.

Součástí finanční analýzy jsou analýzy soustav ukazatelů, které tvoří analýzy IN05, Du Pont diagram a Kralicekův Quick test. Tyto analýzy mají posloužit k hodnocení situace podniku a upozornění, které jejich části nedosahují dobrých výsledků. V případě, že bude zjištěna nějaká nevyhovující část soustavy ukazatelů, bude se na tu část klást větší pozornost při dalších analýzách.

Následující částí jsou analýzy absolutních ukazatelů, která je zastoupena horizontální a vertikální analýzou rozvahy a následně horizontální a vertikální analýzou výkazů zisku a ztráty.

Analýza rozdílových ukazatelů je zastoupena ukazateli Čistý pracovní kapitál a Čistý peněžní majetek, který bývá označován také jako Čistý peněžně-pohledávkový fond.

Neméně důležitou součástí finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, která je tvořena ukazateli likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Zde přichází dobrá příležitost, objasnit, proč vyšly některé části soustav ukazatelů spatně, nebo nestandardně.

Finanční analýza je zakončena kapitolami, které se věnují shrnutí zjištěných výsledků a srovnání s doporučenými hodnotami a oborem nebo konkurencí.

3.4.1 Analýza soustav ukazatelů

Byla provedena analýza několika soustav ukazatelů, index IN 05, Du Pont diagram a Kralicekův Quick test.

IN05

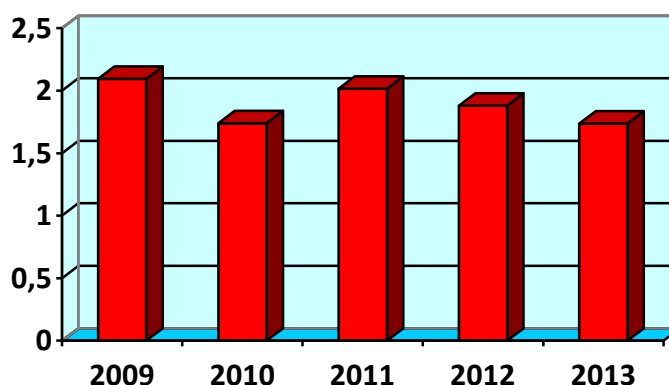
Jako zástupce bankrotních indexů byl zvolen index IN05.

$$IN05 = 0,13 \cdot X_1 + 0,04 \cdot X_2 + 3,97 \cdot X_3 + 0,21 \cdot X_4 + 0,09 \cdot X_5$$

Tabulka 4: Index IN05 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013		koefficient
X ₁	2,721	2,586	2,741	2,970	2,670	*	0,13
X ₂	5,592	7,006	9,000	9,000	9,000	*	0,04
X ₃	0,083	0,072	0,077	0,070	0,053	*	3,97
X ₄	0,945	1,040	1,056	1,024	1,120	*	0,21
X ₅	11,014	6,890	8,574	7,153	6,488	*	0,09
IN05	2,096	1,740	2,015	1,881	1,737		
změna		-17,014	15,830	-6,643	-7,638		%

IN05



Graf 1: Index IN05 (vlastní zpracování)

Index IN05 ukazuje, že společnost REDA a.s. se v letech 2009 až 2013 pohybuje uspokojivé nebo spíše dobré finanční situaci, tvoří tedy hodnotu. Z pohledu věřitele i vlastníka může být podnik hodnocen kladně. Jediné lehce znepokojivé zjištění je, že index nepatrně klesá, avšak stále je dostatečně vzdálený od tzv. šedé zóny, tedy hodnotě 1,6.

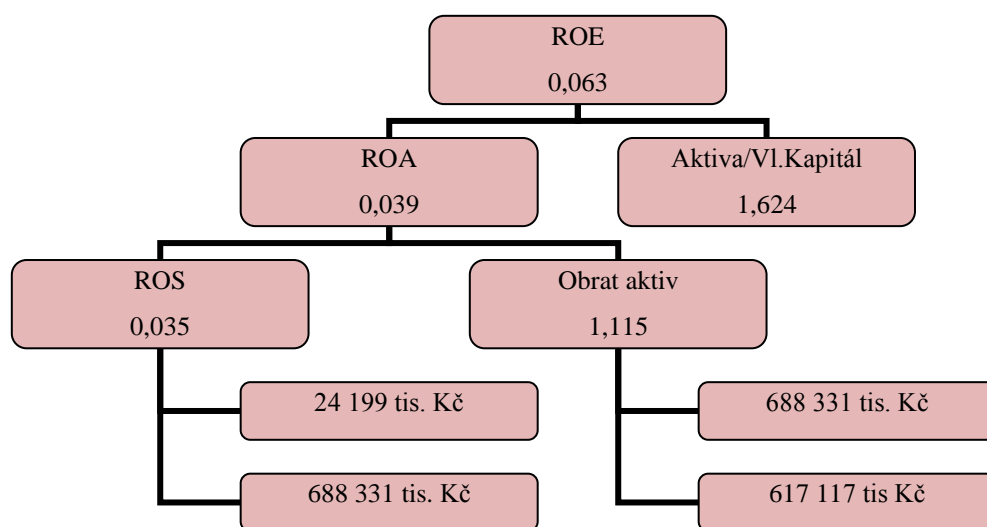
Průměrná hodnota indexu se za sledované období blíží k hodnotě 2. Nejvyšší zjištěná hodnota je z roku 2009, po které následoval v roce 2010 pokles až pod 1,8, způsobený nižším poměrem oběžných aktiv s krátkodobými závazky. V roce 2011 se ukazatel IN05 dostal opět na poměrně vysokou hodnotu, ze které až do roku 2013 pomalým tempem klesá opět pod hodnotu 1,8, což je stejně jako v roce 2010 způsobeno vyšší hodnotou krátkodobých závazků

Du Pont diagram

V analýze ukazatelů metodou Du Pont diagramu, je použito vlastní zpracování diagramu viz kapitola 2.4.1.

Za tržby je dosazen součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tedy řádek *I.* + *II.1.* Výkazu zisků a ztrát.

Závislost jednotlivých ukazatelů a jejich výsledků je názorně předvedena v Du Pont diagramu z roku 2013. Diagramy z předešlých let jsou uvedeny v příloze.



Obrázek 7: Du Pont diagram REDA a.s. 2013 (vlastní zpracování)

V roce 2013 vychází ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE na 0,063 a je vypočten jako součin levé a pravé strany diagramu, tj. součin rentability aktiv ROA a poměru aktiv s vlastním kapitálem. Ukazatel ROA, jehož výsledek činí 0,039 je součinem rentability tržeb ROS a obratu aktiv. Hodnota rentability tržeb, jejíž hodnota je 0,035 je dána podílem zisku a tržeb, zatímco hodnota obratu aktiv, tedy 1,115, je podílem tržeb na celkových aktivech.

Za sledované období, tedy od roku 2009 do roku 2013, postupně klesají téměř všechny hodnoty, vypočtené v Du Pont diagramu. Hodnota ROS se od roku 2009 do roku 2012 drží v rozmezí 5% až 6%, ale v roce 2013 klesá až pod hodnotu 4%. Pokles těchto ukazatelů je z velké míry způsoben nárůstem aktiv, a to především aktiv oběžných. Ukazatel ROA má obdobnou tendenci, v letech 2009 až 2012 se pohybuje mezi hodnotami 5,1 a 5,6 procent, ale v roce 2013 výrazněji klesá. Podobný stav je možná pozorovat i u ukazatele ROE, kde je ovšem nejvyšší hodnota zaznamenána v roce 2011, kdy se blíží k 9%. Pravá strana diagramu nevykazuje takové změny, jako uvedené ukazatele, její hodnota je za celé sledované období nad 1,5, v rozmezí od 1,53 až po hodnotu blízkou 1,7, tendence není ani klesající, ani stoupající a změny mezi jednotlivými lety nejsou výrazné.

Du Pont diagram velmi názorně ukazuje provázanost jednotlivých ukazatelů a tím pomáhá určit, na které ukazatele by bylo dobré se soustředit více a systematicky naznačuje, které výchozí hodnoty mají na zjištěné výsledky vliv. Je vidět, že ukazatele ROE, ROA i ROS jsou na poměrně nízké úrovni, což zjistíme také porovnáním s hodnotami doporučenými v kapitole 2.4.4. Jednotlivé ukazatele budou rozebrány v kapitole 3.4.4. Analýza poměrových ukazatelů.

Kralicekův Quick test

Jednotlivé ukazatele Kralicekova Quick testu, tj. R1, R2, R3, a R4 jsou vypočítány a následně ohodnoceny podle vzorců a postupů uvedených v kapitole 2.4.1, jednotlivá hodnocení a jejich výpočty, tj. *Hodnocení finanční stability FS*, *Hodnocení výnosové situace VS* a *Hodnocení celkové situace CS* i s klíčem, co vypočítaná hodnota znamená, jsou uvedeny tamtéž.

V tabulce č. 5 je zaznamenáno ohodnocení ukazatelů dle vlastních výpočtů.

Tabulka 5: Výsledky Kralicekova Quicktestu (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
R1	4	4	4	4	4
R2	4	2	2	4	4
R3	1	1	1	1	1
R4	4	1	2	4	0
FS	4	3	3	4	4
VS	2,5	1	1,5	2,5	1
CS	3,25	2	2,25	3,25	2,25

Počet bodů ukazatele R1 se za celé sledované období nemění, je roven hodnotě 4, což je nejvyšší hodnota. Díky tomu je zřejmé, že změny tohoto ukazatele jsou minimální, případně v rámci dobrého hodnocení a proto na změnu výsledku nemají vliv.

Ukazatel R2 dosahuje nejvyšší hodnoty v letech 2009, 2012 a 2013. V roce 2010 i v roce 2011 dosahuje hodnoty pouze 2 bodů, což je způsobeno nižší hodnotou provozního cash flow.

Ukazatel R3 dosahuje za celé období shodně 1 bodu. Tento ukazatel je obdobný jako ukazatel rentability aktiv, který bude popsán dále.

Nejvíce se mění hodnoty ukazatele R4, který se pohybuje od velmi dobrých až po nevyhovující hodnoty. Kolísání tohoto ukazatele je zapříčiněno výkyvy provozního cash flow, které jsou způsobovány zejména změnami stavů pohledávek.

Finanční stabilita se za celé sledované období drží na úrovni velmi dobrého podniku. V letech 2009, 2012 a 2013 dokonce dosahuje nejvyšší možné hodnoty a proto je možné konstatovat, že dle Kralicekova Quick testu vykazuje REDA a.s. velmi dobrou finanční stabilitu.

Výnosová situace nedosahuje tak dobré úrovně jako finanční stabilita. Z důvodu kolísavých hodnot ukazatele R4 a nízkých hodnot ukazatele R3 se výnosová situace pohybuje pouze na průměrných až podprůměrných hodnotách. Nejlepší úroveň dosahovala v letech 2009 a 2012, kdy se blížila velmi dobré úrovni, naopak v letech 2010 a 2013 je na hodnotě, která hraničí se špatným stavem výnosové situace podniku. Nízká hodnota ukazatele výnosové situace je způsobena špatnou hodnotou ukazatele R3 a R4 zároveň. Výsledek roku 2011 značí úroveň průměrnou.

Nejdůležitějším výstupem z Kralicekova Quick testu je hodnocení celkové situace. Nejhorší hodnocení celkové situace *REDY*, je v období od roku 2009 do roku 2013, zjištěno pro rok 2010. Velký vliv na to má špatné hodnocení výnosové situace ve stejném roce. Přestože je hodnocení nejhorší za sledované období, je na úrovni průměrného podniku, tedy nenaznačuje špatný stav. V letech 2011 a 2013 se hodnota pohybuje na mírně nadprůměrné úrovni, což znamená, že výsledky testu určitě nejsou špatné, ale naopak se již dají považovat za dobré.

Nejlepších celkových výsledků je dosaženo v letech 2009 a 2012, kdy výsledky vyjadřují velmi dobrou bonitní úroveň společnosti REDA a.s.

3.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální analýza rozvahy

Z tabulky č.6 Horizontální analýzy rozvahy je zřejmé, že vývoj celkových aktiv od roku 2009 až do roku 2013 roste v průměru každý rok stejně. Růst od roku 2009 do roku 2011 probíhá ve velmi podobných hodnotách, ale v roce 2012 se růst zastaví, celková aktiva zůstávají na téměř stejné hodnotě jako rok předtím, aby se v roce 2013 mohla rozrůst o více než 41 milionů korun, což činilo více než 7%. V průměru činí roční nárůst celkových aktiv za sledované období více než 20 mil. Kč, což dělá průměrný růst v úrovni téměř 4%.

V letech 2009 až 2011 se relativně výrazným způsobem mění hodnoty dlouhodobého a oběžného majetku, tyto výkyvy se ovšem v celkovém množství vyrovnávají. Nejprve je zaznamenán pokles dlouhodobého majetku a významný nárůst oběžných aktiv, a v roce následujícím je tomu naopak. Na těchto změnách se ve velké míře podílejí hodnoty krátkodobých pohledávek.

Stejná položka má největší podíl na vzrůstu aktiv k hodnotě z roku 2013, krátkodobé pohledávky vzrostly mezi lety 2012 a 2013 téměř o 67%, což odpovídá asi 43 mil. Kč. Jediný pokles je zaznamenán v roce 2011.

Velmi významnou změnu je vidět u hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku, z počátku sledovaného období hodnota stagnuje, následně se navyšuje o téměř 100%, tedy na dvojnásobek své původní hodnoty a další rok více než o 50%. Tyto výrazné změny byly způsobeny investicí do softwarového vybavení.

Tabulka 6: Horizontální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

ROZVAHA		2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
(tis.Kč)		Absolutní změna				Relativní změna			
	AKTIVA CELKEM	24 330	21 113	-2 753	41 462	4,57%	3,79%	-0,48%	7,20%
A.	Pohl. za upsaný vl. k.	-	-	-	-	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek	-2 137	21 634	108	-8 536	-0,80%	8,18%	0,04%	-2,98%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	63	4 309	4 467	897	1,47%	99,13%	51,61%	6,84%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-2 000	1 354	-4 359	-6 103	-0,84%	0,57%	-1,84%	-2,62%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-200	15 971	0	-3 330	-0,83%	67,07%	0,00%	-8,37%
C.	Oběžná aktiva	27 552	61	-3 073	50 879	10,53%	0,02%	-1,06%	17,78%
C.I.	Zásoby	14 981	16 012	-10 577	13 002	7,87%	7,80%	-4,78%	6,17%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	19 317	-11 454	3 846	43 046	36,73%	-15,93%	6,36%	66,95%
C.IV.	Finanční majetek	-6 746	-4 497	3 658	-5 169	-36,07%	-37,61%	49,03%	-46,49%
		2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
		Absolutní změna				Relativní změna			
	PASIVA CELKEM	24 330	21 113	-2 753	41 462	4,57%	3,79%	-0,48%	7,20%
A.	Vlastní kapitál	4 570	21 376	11 498	5 501	1,36%	6,26%	3,17%	1,47%
A.I.	Základní kapitál	-18 000	-53	-9 427	9 000	-15,00%	-0,05%	-9,25%	9,73%
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	400	-689	0,00%	0,00%	526,32%	-144,75%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	4 395	1 653	3 829	81	42,23%	11,17%	23,27%	0,40%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18 892	16 200	19 635	2 200	10,67%	8,27%	9,25%	0,95%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. Období	-717	3 576	-2 939	-5 091	-2,44%	12,48%	-9,12%	-17,38%
B.	Cizí zdroje	19 595	-4 465	-17 213	37 307	10,00%	-2,07%	-8,16%	19,25%
B.I.	Rezervy	-	-	-	-	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 419	1 487	1 332	944	18,44%	16,31%	12,56%	7,91%
B.III.	Krátkodobé závazky	18 215	-8 235	6 272	11 940	76,68%	-19,62%	18,59%	29,84%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-39	2 283	-24 817	24 423	-0,02%	1,39%	-14,89%	17,22%

Co se pasiv týče, můžeme si všimnout mírně vzrůstajícího vlastního kapitálu za celé sledované období, s největší změnou mezi lety 2010 a 2011. Jednou z příčin je stále se zvyšující výsledek hospodaření a rezervní fondy. Kapitálové fondy skokově vzrostly v roce 2012 a to tempem větším než 500%, ale v roce následujícím se dostávají do minusových hodnot. Dalším zajímavým ukazatelem je růst krátkodobých závazků, vyjma poklesu v roce 2011, způsobený především navyšováním skladových zásob. Stejnou příčinu dohromady s nákupem SW vybavení bychom našli i u navýšení cizích zdrojů mezi lety 2012 a 2013. Za téměř celé sledované období klesá výsledek

hospodaření běžného účetního období. Tato položka rozvahy vzrostla pouze v roce 2011 a to o více než 12%.

Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 7: Vertikální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

ROZVAHA		2009	2010	2011	2012	2013
(tis.Kč)		Podíl na bilanční sumě				
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohl. za upsaný vl. k.	-	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek	49,99%	47,43%	49,44%	49,69%	44,97%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,80%	0,78%	1,50%	2,28%	2,27%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	44,69%	42,38%	41,06%	40,50%	36,79%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	4,51%	4,27%	6,88%	6,91%	5,91%
C.	Oběžná aktiva	49,09%	51,89%	50,01%	49,71%	54,62%
C.I.	Zásoby	35,72%	36,84%	38,27%	36,61%	36,26%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	9,87%	12,90%	10,45%	11,17%	17,39%
C.IV.	Finanční majetek	3,51%	2,15%	1,29%	1,93%	0,96%
		2009	2010	2011	2012	2013
		Podíl na bilanční sumě				
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	63,22%	61,28%	62,74%	65,04%	61,56%
A.I.	Základní kapitál	22,52%	18,30%	17,63%	16,07%	16,45%
A.II.	Kapitálové fondy	0,01%	0,01%	0,01%	0,08%	-0,03%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1,95%	2,66%	2,84%	3,52%	3,30%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	33,23%	35,17%	36,69%	40,27%	37,92%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. Období	5,51%	5,14%	5,57%	5,09%	3,92%
B.	Cizí zdroje	36,75%	38,66%	36,48%	33,66%	37,45%
B.I.	Rezervy	-	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobé závazky	1,44%	1,64%	1,83%	2,07%	2,09%
B.III.	Krátkodobé závazky	4,46%	7,53%	5,83%	6,95%	8,42%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	30,85%	29,50%	28,81%	24,64%	26,94%

U vertikální analýzy rozvahy, jak v části aktiv, tak pasiv, jsou jako rozvrhová základna zvolena aktiva respektive pasiva celkem.

Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, že mezi lety 2009 a 2013 je podíl dlouhodobého majetku na poklesu. V letech 2011 a 2012 se sice vrací téměř na úroveň z roku 2009, ale ve zmíněném roce 2013 se jeho podíl snížil o 5 procent. Největší podíl na tomto poklesu má pokles podílu dlouhodobého hmotného majetku, který v průměru oslabuje o více než 1,5 % ročně. Tento pokles není způsoben snížením hodnot samotného dlouhodobého majetku, ale zvýšením úrovně oběžných aktiv, především krátkodobých pohledávek. Vyrůstající podíl je zaznamenán u dlouhodobého nehmotného i finančního majetku, kdy se obě dvě tyto položky podílely nejvyššími hodnotami v roce 2012.

S poklesem podílu dlouhodobého majetku je logicky spojen nárůst podílu oběžných aktiv. Úroveň hodnoty zásob je za sledované období téměř stejná, změny jsou menší než 2%. Trendem se zdá být postupný nárůst krátkodobých pohledávek, které se z hodnoty podílu méně než 10%, tj. nejnižší hodnoty zjištěné v roce 2009 vzrostly až na více než 17% v roce 2013.

Na podílu pasiv je viditelné, že vlastní kapitál, i přes mírné výkyvy, je každý rok v uvedeném období vyšší než 61%. Postupem času roste podíl výsledku hospodaření minulých let a rezervních a jiných fondů na úkor základního kapitálu. Nejvyšší podíl základního kapitálu je v roce 2009, naopak nejnižší v roce 2012.

Podíl cizích zdrojů je nejvyšší v roce 2010, druhý nejvyšší v roce 2013 a nejnižší v roce 2012. Nejvýznamnější část cizích zdrojů tvoří bankovní úvěry a výpomoci, které mají ovšem za sledované období klesající tendenci.

Rozdíl v součtu dlouhodobého majetku a oběžných aktiv vůči aktivům celkem stejně jako rozdíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů vůči celkovým pasivům tvoří časové rozlišení.

Horizontální analýza výsledovky

V horizontální analýze výkazu zisku a ztráty bylo použito stejných řádků uvedeného výkazu, které byly vybrány v publikaci *Finanční analýza – Krok za krokem*, viz Použitá literatura č.1, na straně 23.

Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT		2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
POLOŽKA		Absolutní změna				Relativní změna			
+	Přidaná hodnota	-1 757	9 953	-221	1 759	-1,24%	7,11%	-0,15%	1,17%
*	Provozní výsledek hospodaření	69	6 474	-11 271	-5 007	0,16%	15,06%	-22,79%	-13,12%
*	Finanční výsledek hospodaření	130	-3 127	8 234	-1 276	-1,96%	48,12%	-85,55%	-91,73%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	-	-	-	-	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-717	3 576	-2 939	-5 091	-2,44%	12,48%	-9,12%	-17,38%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	199	3 347	-3 037	-6 283	0,55%	9,18%	-7,63%	-17,08%

Analýza výkazu zisků a ztrát ukazuje, že přidaná hodnota se za sledované období měnila nepravidelně. Největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2010 a 2011, a to více, jak 7%. Naopak nejvýraznější pokles, více jak jedno procento, nastal o rok dříve, mezi lety 2009 a 2010. Výsledek hospodaření stoupal do roku 2011, ale následně klesá. Za zvolené období nemá REDA a.s. žádný výsledek hospodaření, který by se řadil do kategorie mimořádné. Finanční výsledek hospodaření vcelku výrazným způsobem skáče rok od roku z nárůstu do poklesu a zpět. Tato část hospodaření, i když se pohybuje v záporných číslech, nemá zásadní vliv na celkový výsledek hospodaření, jelikož je nižších hodnot než provozní výsledek hospodaření a tato činnost není předmětem podnikání firmy. Nejvýraznější pokles provozního výsledku hospodaření se odehrál mezi lety 2011 a 2012, bylo to více než 20%, naopak nejvyšší nárůst je viditelný o rok dříve, konkrétně asi 15%. Mezi roky 2011 a 2012 klesaly i tržby, což mohlo způsobit větší propad. Za celé sledované období také rostou osobní náklady, které také mají vliv na výsledek hospodaření. Rostoucí osobní a mzdové náklady jsou vyváženy rostoucími tržbami.

Vertikální analýza výsledovky

Také u vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty je následující tabulka inspirována výběrem publikace *Finanční analýza – Krok za krokem*, viz Použitá literatura č.1, na straně 27. Nejsou uvedeny položky s podílem menším, než 1%.

Jako vztažná veličina jsou zvoleny tržby za prodej zboží, které tvoří většinu z celkových tržeb podniku.

Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT		2009	2010	2011	2012	2013
POLOŽKA		Podíl				
I.	Tržby za prodej zboží	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Náklady vylanožené na prodané zboží	62,03%	70,00%	69,37%	70,07%	75,60%
+	Obchodní marže	37,97%	30,00%	30,63%	29,93%	24,40%
II.	Výkony	16,83%	16,36%	16,16%	15,85%	15,45%
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16,81%	16,36%	16,16%	15,85%	15,24%
B.	Výkonová spotřeba	21,54%	17,87%	17,91%	16,26%	14,49%
1	Spotřeba materiálu a energie	5,27%	3,55%	3,84%	3,95%	3,44%
2	Služby	16,27%	14,32%	14,07%	12,31%	11,04%
+	Přidaná hodnota	33,26%	28,49%	28,88%	29,51%	25,36%
C	Osobní náklady	19,80%	18,15%	17,61%	19,05%	16,86%
1	Mzdové náklady	14,51%	12,98%	12,50%	13,65%	12,26%
3	Náklady na sociální zab. a zdravotní poj.	5,07%	4,63%	4,51%	4,80%	4,15%
E	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. maj.	2,90%	1,99%	1,97%	2,43%	2,35%
*	Provozní výsledek hospodaření	10,07%	8,74%	9,52%	7,53%	5,55%
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	1,62%	1,59%	1,46%	1,48%	1,06%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6,89%	5,83%	6,21%	5,77%	4,05%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	6,89%	5,83%	6,21%	5,77%	4,05%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	8,51%	7,42%	7,67%	7,25%	5,11%

Z tabulky je patrné, že na úkor nákladů vynaložených na prodané zboží, klesá obchodní marže. Nejvyššího podílu dosahovala v roce 2009 a nejnižšího v roce 2013. Tento jev je samozřejmě negativní, ale příčiny nemusí být jen na straně podniku. Problémem jsou především rostoucí ceny u dodavatelů, čímž klesá marže nejen *REDE*, ale také ostatním konkurenčním společnostem, a to nejen v České republice. V absolutních číslech, se díky zvyšujícím se objemům prodeje, nemusí obchodní marže snižovat takovým tempem, jako pokles jejího podílu na tržbách, ale to nic nemění na tom, že tento pokles je nežádoucí.

Dále je zjištěno, že podíl výkonové spotřeby klesá výrazněji než tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, což značí klesající nákladovost tohoto typu výrobků a služeb. Podíl výkonové spotřeby klesl za více než 21% až na méně než 15%, ale podíl

tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb klesl za sledované období pouze o 1 a půl procenta.

Podíl osobních nákladů se také snižuje, pouze v roce 2012 oproti roku 2011 výrazně zvedl, ale v roce 2013 klesl až pod úroveň z roku 2011. Nejvyšší hodnota přesahuje 19%, naopak nejnižší klesá pod 17%. Tento pokles poměru osobních nákladů na tržbách za prodej zboží nastal i přes nárůst absolutní hodnoty osobních nákladů, což značí lepší využití této nákladové položky.

Jako znepokojivý by se dal označit pokles podílu výsledku hospodaření, a to jak provozního výsledku hospodaření, tak výsledku hospodaření za účetní období. Zásadní vliv na tom mají již zmíněné vzrůstající náklady vynaložené na prodané zboží.

3.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Za rozdílové ukazatele byly zvoleny ukazatele Čistý pracovní kapitál a Čistý peněžní majetek. Výsledky těchto ukazatelů jsou znázorněny v tabulce č.10.

Tabulka 10: Rozdílové ukazatele (vlastní zpracování)

	Rozdílové ukazatele				
	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	237 883	247 220	255 516	246 171	285 110
ČPM	47 534	41 890	34 174	35 406	61 343

Čistý pracovní kapitál – ČPK

Vezmeme-li v úvahu manažerský pohled, dojdeme k názoru, že REDA a.s. má, resp. každý rok měla, „finanční polštář“ a také zjistíme mezi roky 2009 a 2013 pozitivní trend, daný rostoucím ČPK. To znamená, že firma je schopna hradit své závazky.

I když ČPK v roce 2012 klesl oproti roku 2011 o více než 9 milionů korun, v roce 2013 již tento ukazatel překračuje hodnotu z roku 2011 velmi výrazně, téměř o 30 milionů Kč a dostává se až na více než 285 milionů Kč. Za celé sledované období tedy vidíme

pokles pouze v roce 2012, který klesl těsně pod hodnotu z roku 2010, konkrétně na 246,171 milionů korun.

Vezmeme-li v úvahu rok 2013 a konkrétně oběžná aktiva, zjistíme, že se skládají z následujících hodnot:

- Zásoby 223 767 tis. Kč.
- Krátkodobé pohledávky 107 341 tis. Kč.
- Finanční majetek 5 950 tis. Kč.

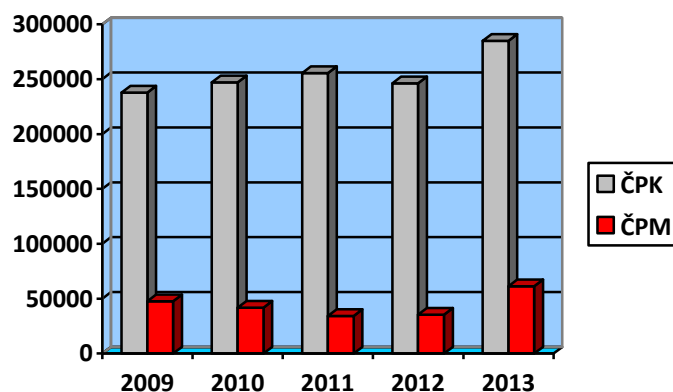
Z výše uvedeného je vidět, že finanční majetek je v položce oběžných aktiv téměř zanedbatelný a naopak zásoby tvoří asi 2 třetiny sumy. V letech 2011 a 2012 byly zásoby zastoupeny ještě větším poměrem.

Z uvedených vyplývá, že likvidita není na tak vysoké úrovni, jak by se na první pohled mohlo zdát. Je to způsobeno oborem podnikání, kde je nutné mít velké skladové zásoby.

Čistý peněžní majetek – ČPM

K dosažení důvěryhodnějšího a přesnějšího výsledku bude použito ukazatele Čistý peněžně pohledávkou fond neboli Čistý peněžní majetek. Výsledek nebude zcela přesný, bude odhlédnuto od nelikvidních pohledávek, ale zkrácení bude zásadně menší až zanedbatelné ve srovnání s předchozím ukazatelem i s jinými možnými ukazateli, které nebyly vůbec v analýze použity.

Díky odečtení zásob dostáváme relativně přesná čísla, která vyjadřují likviditu *REDY*. Nejvyšší je hodnota z roku 2013, tj. více, než 61 milionů korun. Nejnižší hodnota je z roku 2011, pouze něco přes 34 milionů Kč, kdy měly na oběžných aktivech nejvýraznější podíl právě zásoby a také krátkodobé závazky.



Graf 2: Rozdílové ukazatele (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je názorně patrné, že ČPK a ČPM klesají a stoupají mezi jednotlivými lety podobným tempem, jen v letech 2010 a 2011 ČPK mírně roste a ČPM mírně klesá. Za celé sledované období oba dva ukazatele stouply, a to o relativně velkou sumu. Z grafu je ale také patrné, že ČPK není příliš vypovídající, jelikož hodnota zásob je dosti vysoká.

3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Součástí analýzy poměrových ukazatelů je srovnání zjištěných hodnot s doporučením čerpaným z odborné literatury, případně s oborovými hodnotami. Doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů se v různých zdrojích liší, byly zvoleny hodnoty dle uvedené literatury. Oborové hodnoty jsou získány z dat největších konkurentů a vzhledem k nedostupnosti zdrojů nejsou kompletní za celé období.

Ukazatele likvidity

Ukážou schopnost *REDY* splácet závazky v jednotlivých sledovaných letech. Tato schopnost bude vypočtena třemi metodami a výsledky znázorní poměr prostředků vůči pohledávkám.

Tabulka 11: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	11,041	6,890	8,574	7,153	6,488
Pohotová likvidita	3,001	1,998	2,013	1,885	2,181
Okamžitá likvidita	0,787	0,285	0,221	0,278	0,114

Běžná likvidita

Nejvyšší hodnota běžné likvidity byla zjištěna v roce 2009, konkrétně více jak 11. Následující rok poklesla na méně než 7, ale v roce 2011 se běžná likvidita pohybovala na úrovni 8,574, což znamená, že oběžná aktiva byla ve výši 8,574 násobku krátkodobých závazků. V roce 2012 se běžná likvidita pohybovala na úrovni 7,153 a v roce 2013 se běžná likvidita pohybovala opět pod hodnotou 7, přesněji 6,488, což znamená, že oběžná aktiva dosahovala 6,488 násobku krátkodobých závazků.

Z výše uvedeného vidíme, že běžná likvidita za sledované období klesala, což bylo způsobeno rostoucími krátkodobými závazky. Zejména rok 2010 se vymyká celkovému trendu, a to ze stejného důvodu. Oproti roku 2009 prudce vzrostly krátkodobé závazky, ale jen málo vzrostla oběžná aktiva. I když v roce 2013 se oproti roku 2012 prudce zvedla hodnota oběžných aktiv, nebyl tento nárůst poměrově na stejné úrovni, jako nárůst krátkodobých závazků a proto hodnota klesla.

Doporučená hodnota, je $1,8 - 2,5^{43}$. Běžná likvidita se tedy pohybuje na velmi vysoké úrovni, zhruba na trojnásobku doporučené hodnoty. I v roce 2013, kdy je hodnota nejmenší za celé sledované období, se nepřibližuje hodnotám doporučeným, ale opět je velkou mírou přesahuje. Jak již bylo zmíněno u jiných ukazatelů, je i tato úroveň způsobena vysokým stavem zásob.

Pohotová likvidita

Znáznorňuje likviditu bez položky zásob, která má v případě *REDY* vysokou hodnotu a je tedy možné předpokládat výrazně horší poměr, než u běžné likvidity.

Ve sledovaném období začíná pohotová likvidita na hodnotě zhruba 3 v roce 2009, po které následuje pokles na asi 2 v roce 2010. V roce 2011 se pohotová likvidita

⁴³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání.

Praha: Grada Publishing a.s. 2008. Strana 50. ISBN 978-80-247-2481-2.

pohybovala na úrovni 2,013, což byl mírný nárůst a znamená to, že oběžná aktiva byla i po odečtení zásob 2,013 krát vyšší, než krátkodobé závazky. Rok 2012 ukazuje pokles tohoto ukazatele na hodnotu 1,885. V roce 2013 se pohotová likvidita dostala opět nad hodnotu 2, a to dokonce na druhou nejvyšší hodnotu za sledované období, konkrétně 2,181, což říká, že oběžná aktiva bez zásob byla 2,181 krát vyšší, než krátkodobé závazky.

Výše provedené výpočty odhalují, že pohotová likvidita se dostala na nejnižší hodnotu v roce 2012, naopak v roce následujícím opět stoupla, což značí klidnější situaci pro všechny potencionální věřitele.

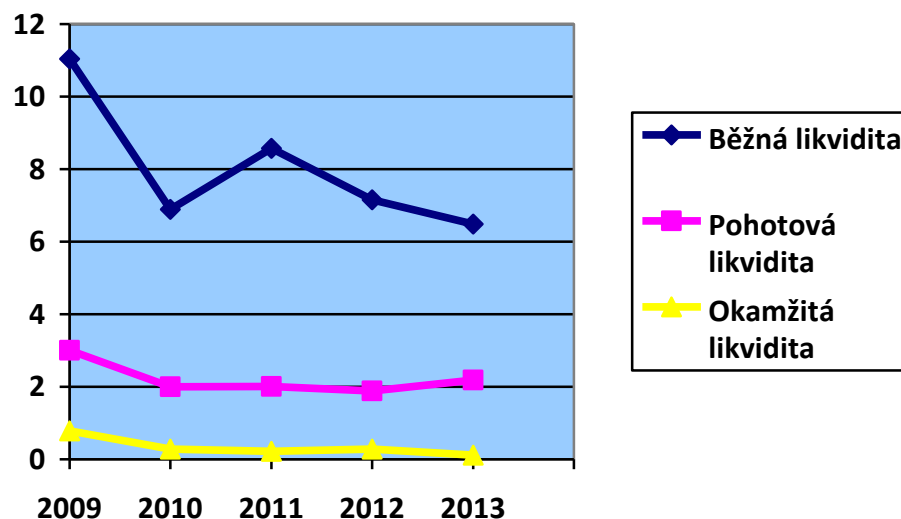
Doporučená hodnota, uvedená v kapitole 2.4.4 je v rozmezí 1 – 1,5. Za celé období, od roku 2009 až po rok 2013 se ukazatel pohotové likvidity pohybuje nad touto úrovní, v letech 2009 a 2013 poměrně vysoko nad doporučením. Značí to velmi dobrou úroveň likvidity, ale možné nedostatečné využití oběžných aktiv i po odečtení zásob.

Okamžitá likvidita

Za pomoci údajů z rozvahy, konkrétně řádku C.IV. aktiv Finanční majetek a řádku B.III. pasiv Krátkodobé závazky je vypočítána okamžitá likvidita.

Nejvyšší hodnotou je údaj z roku 2009, jehož hodnota 0,787 zdaleka převyšuje hodnoty ze všech ostatních let. V roce 2010 je zaznamenán pokles na 0,285 a v roce 2011 na úroveň 0,221, což značí, že pohotové finanční prostředky dosahovaly do výše 0,221 násobku krátkodobých závazků. V roce 2012 se okamžitá likvidita dostala na hodnotu 0,278, a přiblížila se tedy k roku 2010. V roce 2013 poklesla okamžitá likvidita na úroveň 0,114, což říká, že pohotové finanční prostředky byly pouze na úrovni 0,114 násobku krátkodobých závazků. Pohotová likvidita tedy klesla na nejnižší úroveň v roce 2013.

Doporučená hodnota, viz kapitola 2.4.4 je 0,2 – 0,5. Tento ukazatel, se na rozdíl od obou předchozích pohybuje za většinu let ze sledovaného období v doporučených hodnotách. V roce 2009, kdy je hodnota na 0,787 je možné poznamenat, že oběžný finanční majetek byl na zbytečně vysoké úrovni, tedy mohl být využit lépe. Naopak v roce 2013, kdy je zaznamenán výrazný pokles finančního majetku vlivem narůstajících nákupů a investic, se ukazatel okamžité likvidity dostává pod doporučenou úroveň a z toho důvodu by mohlo docházet za strany věřitelů k určitým obavám především s dobou splatnosti závazků.



Graf 3: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu č. 3 názorně vidíme, že jednotlivé ukazatele likvidity, i když všechny zaznamenávají nejvyšší hodnotu v roce 2009, neklesají či nestoupají stejným tempem, teda že změny mezi jednotlivými lety nejsou poměrově stejné. Jediný z ukazatelů, jehož hodnota v posledním sledovaném roce je na vysoké úrovni je ukazatel pohotovosti likvidity, který je dle mého názoru nejdůležitější a má největší vypovídající schopnost. Je to dáno tím, že v něm nejsou započítány zásoby, které tvoří nejvýznamnější část aktiv, ale zároveň nepočítá pouze s disponibilními finančními prostředky. Tento ukazatel dopadl dobře, navíc se stoupající tendencí, a proto je možné tvrdit, že REDA a.s. má likviditu na dobré úrovni a nepředstavuje nebezpečí pro potencionální věřitele.

Ukazatele rentability

Pomocí údajů z Výkazu zisků a ztrát, konkrétně Výsledku hospodaření před zdaněním a Výsledku hospodaření za účetní období, v poměru s vybranými údaji z Rozvahy budou spočítány ukazatele rentability. Vlivem zaokrouhlování, mohou mít tyto ukazatele lehce odlišné údaje oproti výsledkům v Du Pont diagramu.

Tabulka 12: Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
ROI	6,8 %	6,5 %	6,9 %	6,4 %	4,9 %
ROA	5,5 %	5,1 %	5,6 %	5,1 %	3,9 %
ROE	8,7 %	8,4 %	8,9 %	7,8 %	6,4 %
ROS	5,9 %	5,0 %	5,3 %	5,0 %	3,5 %

Pro porovnání zjištěných hodnot bude použito jednotlivých ukazatelů od dvou největších konkurentů z ČR. Jsou jimi společnosti SPEED PRESS Plus a.s. a iMi Pantner a.s. Rok 2013 je ve srovnání vynechán z důvodu nedostupných podkladů v době tvorby tabulky.

Rentabilita vloženého kapitálu ROI

Pro výpočet rentability vloženého kapitálu je použit poměr výsledku hospodaření před zdaněním (řádek **** Výkazu zisku a ztráty) a celkového kapitálu, tedy celkových pasiv.

Tabulka 13: Srovnání ROI (vlastní zpracování)

ROI	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	6,8 %	6,5 %	6,9 %	6,4 %	4,9 %
SPEED PRESS	1,0 %	1,8 %	2,0 %	1,8 %	x
iMi Partner	0,1 %	1,0 %	1,1 %	0,1 %	x

V roce 2009 dosahoval ROI druhé nejvyšší hodnoty, konkrétně 6,8 %. V roce nadcházejícím poklesl ukazatel na 6,5 %, aby dosahoval v roce 2011 úrovně 6,9 %. Dále klesal na hodnoty 6,4 % a v roce 2013 dokonce pod 5 %. Je to způsobeno rostoucím kapitálem, konkrétně cizími zdroji a výsledkem hospodaření minulých let, kdy jsou prostředky z těchto zdrojů vynakládány na nákup zásob a hmotného majetku, jako je technické vybavení. Z důvodu potřeby vysokého stavu zásob a náročného

technického vybavení není úroveň ROI *REDY* na úrovni doporučené hodnoty, které jsou v rozmezí od 12 do 15%.

Naopak ve srovnání s největší konkurencí na trhu si REDA a.s. stojí dobře. Všechny srovnávané společnosti mají nejvyšší úroveň ROI v roce 2011 a konkurenční firmy potom nejnižší úroveň v roce 2009. Z tabulky je patrné, že ukazatel je ve srovnání s konkurencí velmi příznivý a ve srovnání s firmou iMi Partner je v některých letech dokonce propastný rozdíl.

Rentabilita aktiv ROA

Rentabilita aktiv je vypočítána pomocí výsledku hospodaření za účetní období (řádek *** Výkazu zisku a ztráty) a celkových aktiv.

Tabulka 14: Srovnání ROA (vlastní zpracování)

ROA	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	5,5 %	5,1 %	5,6 %	5,1 %	3,9 %
SPEED PRESS	0,7 %	1,4 %	1,5 %	1,4 %	x
iMi Partner	0,3 %	0,4 %	0,7 %	0,4 %	x

ROA má stejně jako ROI klesající tendenci, přestože nejvyšší hodnota je zjištěna uprostřed sledovaného období, tj. 5,6 % v roce 2011. Druhá nejvyšší hodnota je zaznamenána pro rok 2009, hodnoty z roku 2010 a 2012 jsou totožné. Nejnižší hodnota je 3,9 % v roce 2013, protože výsledek hospodaření dosahoval v tomto roce nejnižší hodnoty. V žádném ze sledovaných let výsledek také nedosahuje doporučené hodnoty, která se pohybuje okolo 10%. Tento stav sice obecně žádoucí není, ale jak již bylo výše zmíněno a zdůvodněno, v případě REDA a.s. to hraje minimální roli.

Podobný stav je také ve srovnání s konkurencí. REDA se opět drží na výrazně vyšších hodnotách než dvě největší hrozby za strany stávající konkurence. Všechny firmy dosahují největších hodnot opět v roce 2011, ale zejména iMi Partner se za celé sledované období nedostane ani na desetinu doporučené hodnoty.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Ukazatel ROE se vypočítá obdobným způsobem jako ROA, ale poměr čistého zisku není k celkovým aktivům/pasivům, ale pouze k vlastnímu kapitálu.

Tabulka 15: Srovnání ROE (vlastní zpracování)

ROE	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	8,7 %	8,4 %	8,9 %	7,8 %	6,4 %
SPEED PRESS	0,8 %	1,5 %	1,7 %	1,6 %	x
iMi Partner	0,6 %	0,7 %	1,3 %	0,8 %	x

Ukazatel rentability vlastního kapitálu, stejně jako oba předchozí ukazatele, má nejnižší hodnoty v posledním sledovaném roce. Každá koruna vlastního kapitálu nejvíce vydělávala v roce 2011 a druhý největší zisk poskytla v roce 2009. Hodnoty z let 2010 a 2012 se pohybují někde okolo průměrné hodnoty za sledované období. Z pohledu investora je ovšem oproti běžné úrokové sazbě na dobré úrovni i v roce s nejnižší vypočítanou hodnotou. Z tohoto důvodu se investování do REDA a.s. dá považovat za dobrou investici.

Konkurence je na tom i v tomto případě hůře. Dá se říct, že by se více vyplatila investice do různých investičních nástrojů poskytovaných finančními institucemi, než do dvou největších konkurentů. Hodnoty ROE se pohybují na úrovni jedné pětiny až jedné desetiny firmy REDA a.s.

Rentabilita tržeb ROS

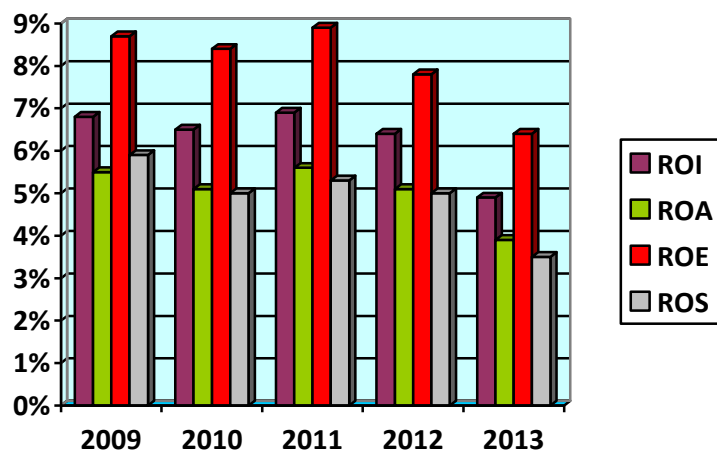
Pro výpočet rentability tržeb je použito součtu tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (řádky I. + II.1. Výkazu zisku a ztráty) v poměru k výsledku hospodaření za účetní období, EAT.

Tabulka 16: Srovnání ROS (vlastní zpracování)

ROS	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	5,9 %	5,0 %	5,3 %	5,0 %	3,5 %
SPEED PRESS	1,2 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %	x
iMi Partner	0,2 %	0,2 %	0,4 %	0,2 %	x

Ukazatel ROS za sledované období klesal z hodnoty 5,9 % až na hodnotu 3,5 %. Pokles až do roku 2012 nebyl nijak výrazný, hodnoty byly 5,0, 5,3 a 5,0 %. Pokles v roce 2013 je způsoben nižší hodnotou čistého zisku zároveň s vyšší hodnotou tržeb ve srovnání s předchozími lety. Výsledek se dá interpretovat tak, že v roce 2009, kdy byla nejvyšší hodnota ROS, vytvořila každá koruna tržeb 0,059 koruny zisku.

Vezmou-li se v úvahu roky 2009 až 2012, vyplne, že konkurence dosahovala maximálně polovičních hodnot rentability tržeb oproti *REDĚ*. Společnost iMi Partner se pohybuje na opravdu nízkých hodnotách, zatímco společnost SPEED PRESS dosahuje ještě přijatelných výsledků, navíc se stoupajícím trendem.



Graf 4: Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Všechny ukazatele rentability za uvedené období klesají. Je to způsobeno klesajícími výsledky hospodaření a zároveň stoupajícími aktivy a pasivy. Za sledované období proběhlo několik důležitých investic, které měly na ukazatele vliv, a proto se dá předpokládat, že pokles v následujících letech přestane a hodnoty se ustálí na dobré úrovni.

Za celé sledované období si REDA a.s. vede oproti konkurenci ve všech ukazatelích rentability dobře. V některých dokonce naprosto převyšuje významné konkurenty. Díky nahlédnutí do oboru se nabízí shrnutí, že se z hlediska rentability firmě daří dobře a nad nejbližší konkurencí má navrch.

Ukazatele zadluženosti

Tato část poměrových ukazatelů znázorňuje míru rizika, které podniku plynou z poměru vlastního a cizího kapitálu.

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	36,7 %	38,7 %	36,5 %	33,7 %	37,4 %
Koeficient samofinancování	63,2 %	61,3 %	62,7 %	65,0 %	61,7 %
Doba splácení dluhů	2,147	9,808	6,154	3,077	-32,106
Úrokové krytí	4,592	6,400	8,596	11,332	13,257

Celková zadluženost

Závislost na financování z cizích zdrojů představuje ukazatel celkové zadluženosti.

Doporučená hodnota se v odborné literatuře pohybuje mezi 30 a 60 %⁴⁴, případně 30 až 70% a průměr je 30-50.⁴⁵

Tabulka 18: Srovnání celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

Celk. zadl.	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	36,7 %	38,7 %	36,5 %	33,7 %	37,4 %
SPEED PRESS	12,3 %	10,1 %	7,6 %	12,2 %	x
iMi Partner	45,4 %	40,2 %	46,6 %	45,0 %	x

⁴⁴ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. S 85. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁴⁵ KONEČNÝ, M. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ*. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný. 2004. S. 55. ISBN 80-214-2564-4

Ukazatel celkové zadluženosti se pohybuje ve 4 z 5 let sledovaného období nad hodnotou 35%. Nejvyšší hodnota se váže k roku 2010, kdy se celková zadluženost blížila k 39%, což znamená, že celková aktiva byla financována z cizích zdrojů z téměř 39%. Nejnižší hodnota je z roku 2012, kdy byla celková zadluženost na úrovni pouze 33,7%. Údaje z let 2009 a 2011 jsou velmi podobné, zhruba 36,5% a údaj z roku 2013 je o necelé procento vyšší.

Konkurenční firma SPEED PRESS má hodnotu celkové zadluženosti pouze na úrovni asi 10%, za období 2009 až 2012 je to 7,6 – 12,3 %. To znamená, že cizí zdroje využívá jen z velmi malé části. Naopak firma iMi Partner má hodnoty mezi 40,2 a 46,6 %, tedy vyšší než REDA a.s. Vzhledem k doporučeným hodnotám, které jsou dle různé literatury 30% nebo více, maximálně však asi 60%, je možné konstatovat, že z trojice největších konkurentů na domácím trhu splňuje doporučené hodnoty pouze REDA a iMi Partner. SPEED PRESS je výrazně pod doporučenými hodnotami.

Koeficient samofinancování

Poměr financování vlastním kapitálem vyjadřuje koeficient samofinancování. Doporučená hodnota pro ukazatel zadluženosti se v odborné literatuře pohybuje mezi 30 a 60 %⁴⁶, z čehož vyplývá, že koeficient samofinancování by měl být nejméně 40 a nejvíce 70%. V případě, že je podnik financován z vlastních zdrojů z příliš velké části, jsou aktiva financována drazí.⁴⁷

Tabulka 19: Srovnání koeficientu samofinancování (vlastní zpracování)

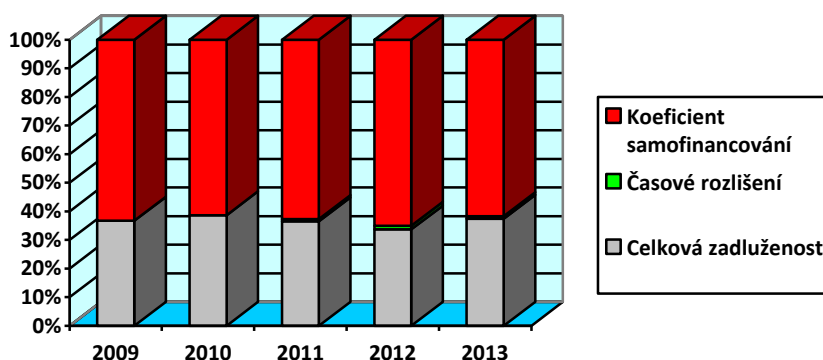
Koef. samof.	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	63,2 %	61,3 %	62,7 %	65,0 %	61,7 %
SPEED PRESS	87,7 %	89,9 %	92,4 %	87,8 %	x
iMi Partner	54,6 %	59,8 %	53,4 %	55,0 %	x

⁴⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. S 85. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁴⁷ KONEČNÝ, M. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ*. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný. 2004. S. 55. ISBN 80-214-2564-4

Koeficient samofinancování ukazuje, že vlastní kapitál financuje podnik ve všech sledovaných letech z více než 60%. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2012, a to 65% přesně, nejnižší hodnota je z roku 2010 a hodnota z roku 2013 je pouze o 4 desetiny procenta vyšší. Průměrnou hodnotu by se dal nazvat údaj z roku 2011, konkrétně 62,7%.

Jak již napovídá předchozí ukazatel, jeden z největších konkurentů má hodnoty vyšší a druhý nižší. Hodnota tohoto ukazatele je u *REDY* a u *iMi Partner* na doporučené úrovni, tj. mezi 40 a 70%. Hodnota koeficientu samofinancování u *SPEED PRESS* se ale pohybuje vysoko nad doporučenou hladinou. Sice to znamená, že zadluženost tohoto podniku je na nízké úrovni, ale také to znamená, že jsou aktiva financována draze, tj. z vlastních zdrojů z příliš velké části.



Graf 5: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, jakým způsobem byla financována aktiva společnosti REDA a.s. Za celé sledované období se celková zadluženost znázorněna šedou barvou, která představuje financování cizími zdroji, pohybuje mezi 30 a 40 procenty, tj. v doporučených i průměrných hodnotách.

Doba splácení dluhů

Dobu, po kolika letech by byl podnik schopen splatit své závazky, vyjadřuje ukazatel Doba splácení dluhů. Je vypočtena poměrem cizích zdrojů bez rezerv k provoznímu cash flow (řádek A*** Cash flow).

Doba splácení dluhů přesahovala v roce 2009 dva roky, v následujícím roce byla již téměř 10 let. Rok 2011 zaznamenal ukazatel doby splácení dluhů ve lhůtě více než 6 let, v roce 2012 to už bylo jen asi 3 roky. Poslední rok, 2013, se od předchozích let výrazně liší. Je to způsobeno negativním cash flow, kvůli kterému to vypadalo, že se naopak za 32 let dluhy zdvojnásobí. Negativní cash flow bylo způsobeno zejména změnou stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, a to především změnou stavu pohledávek z provozní činnosti.

Úrokové krytí

Vypočtením poměru výsledku hospodaření před zdaněním k nákladovým úrokům dostaneme ukazatel úrokového krytí.

U ukazatele úrokového krytí platí, že čím větší hodnota tím lépe. Hodnota úrokového krytí u *REDY* byla v roce 2009 více než 4,5, následně pak již téměř 6,5. Rok 2011 znamenal nárůst na hodnotu více jak 8,5, v roce 2012 už to bylo více jak 11 a v roce 2013 hodnota výsledku hospodaření před zdaněním přesahovala 13ti násobek nákladových úroků. Z výše uvedeného vyplývá, že tento ukazatel se rok od roku zlepšuje. Tento ukazatel je dobrým ukazatelem pro možný rating firmy, které se rok od roku zvyšuje.

Ukazatele aktivity

Míru efektivity hospodaření s aktivy společnosti REDA a.s. vyjádří ukazatele obratu celkových aktiv, obratu stálých aktiv a obratu zásob. Doplněním jsou ukazatele doby obratu zásob, doby obratu závazků a doby obratu pohledávek.

Tabulka 20: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	0,934	1,026	1,043	1,021	1,115
Obrat stálých aktiv	1,868	2,163	2,109	2,055	2,480
Obrat zásob	2,616	2,785	2,725	2,789	3,076
Doba obratu zásob	138	129	132	127	117
Doba obratu závazků	9	20	14	19	22
Doba obratu pohledávek	34	43	35	36	46

Obrat celkových aktiv

Výpočtem obratu celkových aktiv (OCA) dostaneme údaj, kolikrát za jednotlivé roky sledovaného období byly aktiva „otočeny“ v tržbách. Tržby jsou počítány jako součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 21: Srovnání obratu celkových aktiv (vlastní zpracování)

OCA	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	0,934	1,026	1,043	1,021	1,115
SPEED PRESS	0,610	0,570	0,626	0,569	x
iMi Partner	1,646	1,794	1,584	1,641	x

Obrat celkových aktiv za sledované období začínal těsně pod hodnotou 1, tj. tržby byly za rok 2009 nižší, než hodnota celkových aktiv. V letech 2010, 2011 a 2012 byly již o něco vyšší než celková aktiva například v roce 2011 1,043 krát. V roce 2013 se tento poměr vylepšil na hodnotu 1,115, což udává, že tržby byly na více než 111 % úrovně aktiv a aktiva teda byla za rok 2013 zobchodována 1,11 krát.

Tyto výsledky nejsou obecně na dobré úrovni, i když splňují, až na výjimku v roce 2009 minimální doporučenou mez, tj. 1. Vezmeme-li v úvahu podnikatelskou činnost *REDY*, dojdeme k závěru, že tento výsledek není špatný a také, že vypovídací schopnost bez jiných souvislostí není na příliš vysoké úrovni. Například je nutné připomenout potřebu vysokého stavu zásob.

Při srovnání s největšími konkurenty je vidět, že se REDA pohybuje asi uprostřed mezi nimi. Vlivem nízkých aktiv má nejlepší hodnoty společnost iMi Partner, naopak SPEED PRESS nedosahuje ani minimální doporučené hodnoty. Výsledky ukazatele se nemění u všech konkurentů stejným způsobem, nedosahují zároveň růstu ani poklesu. Za období od roku 2009 do roku 2012 jsou u *REDY* a SPEED PRESS nejvyšší hodnoty v roce 2011, kdy ale naopak iMi Partner dosahuje hodnoty nejnižší.

Obrat stálých aktiv

Obdobným ukazatelem jako Obrat celkových aktiv, je ukazatel Obrat stálých aktiv (OSA). Postup výpočtu je totožný až na to, že neuvažujeme celková aktiva, ale pouze dlouhodobá.

Tabulka 22: Srovnání obratu stálých aktiv (vlastní zpracování)

OSA	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	1,868	2,163	2,109	2,055	2,480
SPEED PRESS	3,796	3,907	4,438	4,568	x
iMi Partner	4,267	4,514	4,583	4,853	x

Obrat stálých aktiv ukazuje logicky a správně vyšší výsledek než předchozí ukazatel. Hodnoty se za sledované období pohybují od téměř 1,9 do 2,5. Nejvyšší nárůst hodnoty tohoto ukazatele byl zaznamenán mezi lety 2012 a 2013, kdy vzrostl o více než 0,4. Nárůst mezi lety 2009 a 2010 je také výrazný.

Tento ukazatel, podobně jako předchozí ukazatel Obrat celkových aktiv, opět zobrazuje stav nad minimální doporučenou hodnotou, a také je vyšší než obrat celkových aktiv. Hodnoty nejsou obecně na dobré úrovni, ale vzhledem k oboru podnikání jsou v pořádku.

Obě dvě sledované konkurenční firmy zaznamenávají lepší hodnoty obratu stálých aktiv, než REDA a.s. Je to způsobeno úrovní dlouhodobého majetku. Díky postupným a také výrazným investicím do výrobních, skladovacích, obchodních i administrativních prostor je ale REDA téměř úplně soběstačná, což je vidět na výrazně lepším poměru tržeb vzhledem k vynaloženým nákladům. Přestože jsou tedy konkurenční hodnoty na více než dvounásobné úrovni *REDY*, není třeba tento ukazatel považovat jako zásadní problém či nevýhodu v konkurenčním boji.

Obrat zásob

Kolikrát za jednotlivé sledované roky REDA a.s. nakoupila a prodala zásoby, znázorňuje ukazatel obratu zásob (OZ).

Tabulka 23: Srovnání obratu zásob (vlastní zpracování)

OZ	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	2,616	2,785	2,725	2,789	3,076
SPEED PRESS	1,661	1,407	1,562	1,238	x
iMi Partner	5,376	7,879	5,061	5,884	x

Obrat zásob za uvedené období rostl vyjma nepatrného poklesu v roce 2011. Hodnota stoupala od ca. 2,6 až po hodnotu více než 3. Vypočítané údaje říkají, že zásoby byly každý rok nakoupeny a prodány asi 3 krát. Pozitivní je, že trend je stoupající, což by mělo značit také stoupající vývoj hodnoty tržeb.

Konkurenční srovnání naznačuje pomyslnou střední cestu, tedy že REDA se pohybuje mezi svými konkurenty. Obratovost zásob společnosti SPEED PRESS je na relativně špatné úrovni. V polovině případů nejsou zásoby nakoupeny a prodány ani 1 a půl krát za rok. Naopak iMi Partner je na tom s ukazatelem obratu zásob znatelně lépe. Hodnota v roce 2011 dokonce přesahuje číslo 7.

Na rozdíl od *REDY* ani jeden z konkurentů nezaznamenal stoupající hodnoty, což jí dává jakousi výhodu lepšího výhledu do budoucna. Oba ostatní konkurenti mají hodnoty stagnující až klesající. Stejně zjištění nabízí srovnání s vývojem hodnoty tržeb. Zatímco u REDA a.s. tržby rok od roku rostou, u konkurence tomu tak není.

Doba obratu zásob

Dále bude objasněno, jaký je průměrný počet dnů v každém za sledovaných roků zvoleného období, kdy jsou zásoby v podniku před prodejem nebo spotřebou.

Tabulka 24: Srovnání doby obratu zásob (vlastní zpracování)

Doba OZ	2009	2010	2011	2012	2013
REDA	138	129	132	127	117
SPEED PRESS	217	256	230	291	x
iMi Partner	67	46	71	61	x

Doba obratu zásob za sledované období klesala od 138 dnů za rok 2009, přes 129 dnů za rok 2012, po kterém následoval malý nárůst na úroveň 132 dnů. V roce 2012 byl zaznamenán opět pokles, konkrétně na 127 dnů s tím, že následující rok byl pokles výraznější, až na 117 dnů. Stejně jako ostatní ukazatele aktivity je tento ukazatel pod obecným průměrem i doporučením. Tato obecná čísla nemají správnou vypovídající hodnotu, například z důvodu velmi dlouhé doby nákupu a dodání zásob, která přesahuje dobu obratu zásob, a proto ukazatel nevypovídá o špatném hospodaření.

Ze srovnání s konkurencí je patrné, že hodnoty *REDY* budou průměrného charakteru. Hodnota jedné z konkurenčních firem se pohybuje v průměru okolo 25 dnů, naopak u druhé firmy je to pouze jen něco přes 60 dnů. V případě detailního přezkoumání všech konkurentů je možno dojít k závěru, že každá z firem má trochu jinou strategii a také zaměření, a proto mohou nastat tak výrazné rozdíly daného ukazatele.

Doba obratu závazků

Doba mezi vznikem pohledávky a jejím uhrazením je stanovena pomocí ukazatele Doba obratu závazků. Vypočten je pomocí závazků vůči dodavatelům, tedy řádku B.III.1 Rozvahy.

Doba obratu závazků za sledované období zjevně rostla. V roce 2009 to bylo méně než 10 dní a v roce 2013 již více než 20. Nejprudší nárůst nastal v roce 2010, kdy se doba prodloužila oproti předchozímu roku více než 2 krát. Rok 2011 je naopak jediným obdobím, kdy doba klesla. To odpovídá obecnému trendu, který převládá v dnešní době, tedy platit vše co nejpozději.

Vzhledem k tomu, že dodavatelé jsou velmi rozdílné firmy z různých zemí světa je doba splatnosti nastavena u jednotlivých dodavatelů různými způsoby. Průměrné hodnoty doby obratu závazků jsou v rámci průměrných hodnot, které jsou nastaveny s dodavateli.

Doba obratu pohledávek

Ukazuje dobu od nákupu, vzniku pohledávky u odběratele, do doby jejího zaplacení.

Doba obratu pohledávek se stejně jako doba obratu závazků zvyšuje a to od hodnoty méně než 35 dní až po více než 45 dní. Opět se také hodnota z roku 2010 blíží nejvyšší

hodnotě z roku 2013 a jediný pokles nastává v roce 2011. Tento ukazatel není příznivý a bylo by žádoucí, aby se tato doba snižovala, ne zvyšovala. Případně je alespoň vhodné, aby doba obratu pohledávek nenarůstala neúměrně k době obratu závazků.

Jak již bylo naznačeno, trendem dnešní doby je, na úkor dobrých obchodních vztahů, platit co nejpozději. Díky tomu se doba splatnosti pohledávek a závazků logicky zvyšuje a mnohdy pak firmě chybí peněžní prostředky, které je potřeba získat jinde, například pomocí úvěru.

Vzhledem k tomu, že odběratelé jsou různého typu a z různých zemí nemá REDA nastavenou dobu splatnosti pohledávek stejně u všech odběratelů. Tato doba se zpravidla pohybuje mezi 0 a 30 dny od vystavení faktury. Například doba splatnosti nastavená u německého a rumunského zákazníka je velmi odlišná. Stejně tak doba splatnosti faktury českého B2B a českého B2C zákazníka není shodná. Hodnoty vypočtené pomocí ukazatele Doba obratu pohledávek dosahují bohužel hodnot vyšších, navíc se doba prodlužuje. Z toho důvodu jsou výsledky tohoto ukazatele špatné a je třeba se jimi zabývat.

I když jsou obraty celkových aktiv, stálých aktiv i zásob na nízké úrovni, není to vzhledem k zaměření podniku špatný ukazatel. Podstatné je to, že se tyto ukazatele zvyšují, což naznačuje vyšší obraty a příznivější situaci do budoucna. Díky vysoké úrovni aktiv a to především zásob je navíc důležité, že společnost přichází o podnikatelské příležitosti pouze v nejnižší možné míře. I přes vysoký stav skladových zásob se někdy může stát, že určité druhy zboží, po kterých nepředvídatelným způsobem vzroste poptávka, jsou vyprodány.

V návaznosti na výše uvedené je možné konstatovat, že i doba obratu zásob se vyvíjí správným směrem, tedy že jsou zásoby prodány každým rokem o něco rychleji. Umožňuje to pravidelná analýza obratovosti jednotlivého zboží, díky které se podnik dozví, kterého zboží je třeba nakoupit více a kterého méně.

Nepříznivým ukazatelem je ve srovnání s dobou obratu závazků doba obratu pohledávek. Bylo by žádoucí, aby byla doba obratu pohledávek nižší, než doba obratu závazků. Oba ukazatele se zvyšují a doba obratu pohledávek navíc nabírá na tempu, zatímco doba obratu závazků se zvyšuje pomaleji. Tím, že je doba obratu závazků na

tak vysoké úrovni, nemůže firma čerpat tzv. levný obchodní úvěr, což znamená, že na místo, aby závazky byly financovány pohledávkami a dále se snižovaly náklady na financování podniku, musí firma svoje závazky financovat z jiných zdrojů, například draze z bankovního sektoru.

3.4.5 Shrnutí finanční analýzy

Společnost REDA a.s. je stabilní firmou, která na trhu reklamních a dárkových předmětů působí již dlouhou dobu. Z celé doby co je firma na trhu, jsem vybral hodnocení 5 let, konkrétně od roku 2009 do roku 2013. Za toto období je vidět, že některé ukazatele naznačují velmi dobré výsledky, některé naopak ukazují znepokojivý stav, kterým by bylo dobré se ještě zabývat.

Horizontální i vertikální analýza rozvahy ukazuje růst nebo pokles jednotlivých položek a změnu jejich podílu na aktivech nebo pasivech celkem. Horizontální analýza rozvahy v části pasiv i aktiv ukazuje i přes asi půlprocentní pokles v roce 2012 celkový růst hodnoty. Za aktiva mají největší nárůst aktiva oběžná, a to konkrétně krátkodobé pohledávky, jejichž podíl na aktivech se zvětšil z 10 a půl procent v roce 2011 na více než 17 procent v roce 2013. V části pasiv vyrovnává růst aktiv mírné zvýšení hodnoty vlastního kapitálu a také velký nárůst cizích zdrojů, v největší míře zastoupen krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky stouply z méně než 6 % na téměř 8,5 % podílu na pasivech. Celkový vzestup poměru cizích zdrojů je v roce 2013 oproti roku 2011 jen necelé procento. Za celé sledované období se podíl financování firmy drží mezi 61 a 66 procenty ve prospěch vlastních zdrojů oproti cizím. Velký podíl na tom v každém roce má výsledek hospodaření z minulých let, který tvoří více než 35% pasiv, což je více než polovina vlastního kapitálu.

Analýza výkazu zisku a ztráty ve formě analýzy vertikální i horizontální naznačuje klesající výsledek hospodaření a stejně tak klesající podíl výsledku hospodaření na tržbách za jednotlivé roky. Je vidět, že tržby i přes mírný pokles v roce 2012 stoupají. Podíl tržeb za prodej zboží oproti podílu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb naznačuje, že REDA a.s. je především firmou obchodní, ne výrobní. I z tohoto důvodu byly tržby za prodej zboží zvoleny jako základna vertikální analýzy výsledovky. Tržby

za prodej vlastních výrobků a služeb představují jen 15 nebo 16 procent tržeb za prodej zboží. Narůstající náklady vynaložené na prodané zboží, a jejich zvyšující se podíl na tržbách, dávají tušit snížení obchodní marže. Tento jev je způsoben z velké míry zhoršením nákupních podmínek, které jsou velmi podobné pro všechny firmy, které nakupují v Číně a prodávají v Evropě. Velký podíl na tom má soustavně se zhoršující kurz USD oproti Kč i oproti €. Dalším důvodem je zvýšení cen u dodavatelů, způsobených neustále rostoucí čínskou ekonomikou.

Prvním zástupcem rozdílových ukazatelů je Čistý pracovní kapitál. Zde vidíme, podobně jako u několika jiných ukazatelů finanční analýzy, že přes mírný propad v roce 2012 jsou hodnoty stoupajícího charakteru. Pokles v roce 2012 je oproti růstu v roce 2013 na nízké úrovni. Čisté pohotové prostředky bohužel ztrácí díky nepřesným vstupním údajům vypovídající hodnotu a ukazují výsledky, které jsou pravděpodobně o dost horší než realita. Čistý peněžní majetek by měl v této kategorii představovat ukazatel s nejvyšší vypovídající hodnotou, protože čistý pracovní kapitál byl zkreslen vysokou hodnotou zásob. Tento ukazatel má výsledky na dobré úrovni a navíc se stoupající tendencí. Nárůst v roce 2013 je dokonce velmi rychlý.

Následující ukazatele jsou ukazatele poměrové, kterým bude ještě věnován prostor v závěrečné kapitole.

Ukazatele likvidity se z pravidla rozděluje do tří druhů, je to likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Všechny 3 druhy jsou, jak bude dále vysvětleno na dobré úrovni. Běžná likvidita má i přes stoupající aktiva klesající tendenci. Tento pokles je způsoben růstem krátkodobých pohledávek. Hodnoty pohotové likvidity mají za sledované období nejmenší výkyvy a navíc hodnota v roce 2013 převyšuje obě hodnoty předchozí. Okamžitá likvidita zůstává i přes pokles hodnoty v posledním sledovaném roce na dobré úrovni.

Rentabilita je rozdělena do čtyř ukazatelů. Výsledky jsou vyjádřeny v procentech, která znázorňují, jakou rentu přináší jednotlivé položky účetních výkazů. Rentabilita vloženého kapitálu má znepokojivě klesající tendenci a navíc by se mohla čísla zdát příliš nízká. Důvodem pro špatnou hodnotu nejen tohoto ukazatele je, že REDA a.s. má dobré technické zázemí poskytující prostor pro rozvoj firmy a také vysoké stavy zásob. Ve zvoleném oboru a typu podnikání není možné udržovat zásoby na obecně

doporučované úrovni, jelikož doba dodání zboží mnohdy může přesáhnout půl roku a tím by firma mohla přijít o mnoho podnikatelských příležitostí a o budoucí dobré výsledky. Dalším z ukazatelů s podobným závěrem je i ROA, tedy rentabilita aktiv. Výsledky lepší, nejen z hlediska oborového, ale i z celkového pohledu, ukazují rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita tržeb.

Dalším z poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti. Důležitý je ukazatel celkové zadluženosti, který ukazuje, z jaké míry je podnik financován z cizích zdrojů. Hodnota kolem 35 procent dává najevo, že REDA a.s. je z cizích zdrojů financována pouze z menšiny. Naopak ukazatel samofinancování, jehož výsledky neklesly ani v jednom ze sledovaných let pod 61%, vyzdvihuje financování z vlastních zdrojů. Ukazatel doby splácení dluhů je až do roku 2013 v pořádku, údaje nejsou vysoké, ale v uvedeném roce, vinou cash flow, se ukazatel propadá do záporných hodnot. Tyto hodnoty jsou způsobeny především změnou stavu pohledávek z provozní činnosti. Poslední hodnotou, která zlepšuje ukazatele zadluženosti, je hodnota úrokového krytí, která má stoupající tendenci a je na velmi dobré úrovni.

Posledním z rozdílových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Jak již bylo zmíněno výše, jsou i ukazatele aktivity ve velké míře ovlivněny vysokým stavem zásob, který tvoří více jak třetinu aktiv. Bylo také zmíněno, že ukazatele obrát celkových aktiv, obrát stálých aktiv i obrát zásob mají stoupající tendenci a to je důležitější, než jak vypadají výsledné hodnoty na první pohled. Ukazatel, u kterého je naopak žádoucí klesající stav je doba obrátu zásob, která v roce 2013 klesla oproti roku 2011 o 15 dní, což je sice necelých 10%, ale posun to není nevýznamný. Za nejhorší ukazatel v hodnocení aktivity považují ukazatel doby obrátu pohledávek, který v roce 2013 narostl příliš vysokým tempem a navíc se více vzdaluje době obrátu závazků. V případě, že by doba obrátu pohledávek rostla, ale rostla by pomaleji než doba obrátu závazků a navíc by hodnota byla nižší než u závazků nebyl by to takový problém. Jelikož ale stav za sledované období nenaznačuje nic dobrého, bude této problematice věnován prostor v kapitole vlastních návrhů.

4 Vlastní návrhy řešení

Tato kapitola řeší problémy, které se zdály být špatnými výsledky provedených analýz a tím by mohly pomoci výsledkům lepším, především v ohledu ušetření finančních prostředků.

4.1 Řízení pohledávek

Dle mého názoru je největším problémem a největším zhoršením výsledek, který přinesl ukazatel doby obratu pohledávek.

REDA a.s. zaznamenává za sledované období zvyšující se dobu obratu pohledávek. Tato doba se zvýšila z 34 dnů v roce 2009 až na 46 dnů v roce 2013. I když se nejedná o postupný vzestup doby, skoky mezi jednotlivými roky jsou poměrně velké, je možné tendenci vývoje označit jako vzestupnou. I když tato doba nemusí nutně být horší, než jak je tomu u konkurence, neznamená to, že problém není třeba řešit. V případě, že by se tento stav nechal plynout dál, bylo by pravděpodobné, že by se doba dále prodlužovala, zhoršovala by se likvidita firmy a narůstala by závislost na odběratelích. Urychlení doby obratu pohledávek nezlepší jen hodnotu ukazatele, ale pomůže likviditě společnosti a především může vylepšit celkovou finanční situaci podniku. Lepší hodnoty by tedy zlepšily celkovou finanční strukturu nejen v kolonce krátkodobé pohledávky, ale také hodnota pasiv, zejména v části krátkodobých bankovních úvěrů by ušetřila finanční prostředky, využitelné na jiné, vhodnější investice.

Upomínání nezaplacených faktur není v *REDĚ* jednoznačně dané. Jde o to, že systém upomínání pohledávek tím pádem není spolehlivý, a i když jsou odběratelé s nezaplacenými pohledávkami upomenuti, nechodí všem upozornění ve stejné lhůtě a reálně se může stát, že někomu taková upomínka vůbec není doručena. Pro zlepšení situace existuje několik možností:

Preventivní opatření

Jako prevenci by bylo vhodné zvolit větší prověřování zákazníků. U těch, kteří již v minulosti nějaké zboží odebírali, by mohlo stačit ověření průběhu předešlých zakázek a plateb. Vhodná by mohla být kontrola potencionálních zákazníků například na Centrálním registru dlužníků, což platí nejen pro zákazníky nové, ale i pro kontrolu toho, jestli se některý ze stávajících zákazníků nedostal do finančních problémů. V případě, že by nastaly nejasnosti již při preventivním získávání informací o zákazníkovi, bylo by vhodné zvolit některou z následujících variant:

Zpřísnění podmínek

Zpřísnění smluvních podmínek by se týkalo těch zákazníků, kteří jsou zcela noví, tedy bez jakékoliv obchodní historie se společností REDA a.s., dále zákazníků, kteří měli v minulosti problém s dobou splatnosti pohledávek a také těch, o kterých byly nesrovnalosti s finančními prostředky nebo platbami zjištěny z cizích zdrojů.

Skonto

U zákazníků, kteří mají již nějakou dobu dobrou platební morálku a tedy historie obchodů s nimi je na dobré úrovni, by bylo možné využít tzv. skonta. Pokud bychom chtěli zabránit tomu, aby dlouhodobý zákazník, se kterým máme dobré vztahy, začal mít problémy s placením, můžeme včasné platby podpořit nabídnutím slevy. Tato nabídka by měla mít za následek to, že se u těchto zákazníků zkrátí doba obratu pohledávek.

Smluvní pokuta

Možnou variantou pro udržení krátké doby obratu pohledávek by mohlo být zanesení ustanovení o smluvní pokutě do smlouvy se zákazníkem. Tuto variantu vidím jako reálnou pouze u tuzemských odběratelů a navíc hlavně u koncových klientů, zákazníků B2C, nikoliv u reklamních agentur a jiných zákazníků B2B.

Systém řízení pohledávek

Vhodné pro zajištění lepší doby splatnosti pohledávek, případně pro zaplacení vůbec by mohlo být vytvoření jasného systému správy pohledávek. Především by se jednalo o sledování pohledávek a zprávy o době jejich splatnosti.

Vymáhání pohledávek

V případě, že nezabere žádná z variant, které se snaží o včasné zaplacení pohledávek, ani varianty pro zaplacení pohledávek po splatnosti přichází na řadu volba spolupráce se společnostmi, která má vymáhání pohledávek v popisu své činnosti, případně soudní žaloby. Vzhledem k době trvání soudních procesů, soudním poplatkům a poplatkům za právní zastoupení, nebývá nevýhodná volba soukromé firmy.

Bohužel se stává, že některé pohledávky dojdou až do fáze, kdy jsou pro firmu již nevymahatelné a proto se předávají k vymáhání specializované firmě. Touto firmou je v současnosti pojišťovna Atradius, u které jsou zároveň pohledávky pojištěny.

4.1.1 Systém řízení pohledávek

Nejvhodnější a nejuniverzálnější z variant správy pohledávek by měl být systém jejich řízení. Jak již bylo uvedeno, některé jiné varianty jsou vhodné pouze pro část odběratelů firmy REDA a.s.

Vzhledem k používání komplexního informačního systému by bylo vhodné do něj implementovat i funkci či software na správu pohledávek. Tedy nepoužívat jiné externí zdroje, které by musely být složitější a musely by čerpat data z informačního systému. Přínos vtělení takového automatického systému by mohl být značný.

Použití a činnost systému by spočívala především v sledování pohledávek, a to nejen těch nezaplacených. Základ by byl v automatickém generování upomínek, které by byly odesílány přímo na emailovou adresu zákazníka. Odeslaný email by musel generovat informaci o přečtení nebo alespoň doručení dlužníkovi. Základní výhodou takového systému je, že zákazník informaci opravdu obdrží, a také, že firma ví, kolikrát a kdy byly upomínky odeslány.

Zaměření systému by bylo logicky na pohledávky nesplacené, a to již před dobou splatnosti. Pořadí upomínek by bylo následující:

- 1) První upomínka by byla načasována na 1 až 3 pracovní dny před dobou splatnosti. Obsahovala by informaci o tom, že již za jeden den bude pohledávce končit doba

splatnosti a že by firma ráda na tuto skutečnost upozornila. Pro udržení lepších obchodních vztahů by následovala informace o tom, že z důvodu, že bankovní převod a zaúčtování může trvat několik dní, může být tato upomínka bezpředmětná a v případě zaplacení v posledních několika dnech se firma omlouvá za tento mail. Přílohou e-mailu by byla faktura jako soubor pdf.

První upomínka by chodila na všechny zákazníky, s výjimkou prémiových zákazníků, ve stejném znění.

- 2) Druhá upomínka by byla odeslána nejpozději 14 dní po splatnosti. Opět by se jednalo o e-mail podobného typu jako první upomínka, ale obsahovala by informaci o tom, že je faktura již po splatnosti a že firma žádá okamžité zaplacení. Opět by následovala informace o možném zpoždění z důvodu několikadenního průběhu platby a zaúčtování. Přílohou e-mailu by byla nezaplacená faktura jako soubor pdf. V tomto znění by druhá upomínka chodila na ověřené zákazníky, kteří mají po splatnosti maximálně 1-2 faktury a zároveň zaplacených alespoň 10 předchozích. V případě, že se jedná o nové nebo problémové zákazníky obsahovala by upomínka upozornění, že pokud platba nebude doručena na náš účet do 14 dní, bude pohledávka předána na vymáhání.
- 3) Třetí upomínka by byla odeslána 25 dní po splatnosti a obsahovala by informaci, že platba stále nedorazila na náš účet a že pohledávka bude předána příští týden k vymáhání.
Upomínka by chodila na všechny zákazníky vyjma prémiových.
- 4) Čtvrtá upomínka již jen informuje o tom, že druhý den bude upomínka předána k vymáhání a chodí 30. den po splatnosti.

Aby systém mohl fungovat, je třeba přidělit zákazníkům určité skupiny. Rozdělení by mohlo být následující:

- 1) Prémiový zákazník – je takový, který vzhledem k dlouhodobým vztahům, velkým obrátům nebo jiným individuálním důvodům vyžaduje zvláštní zacházení, a proto by nebylo vhodné, aby byl adresátem hromadných mailů.

- 2) Ověřený zákazník – má nějakou delší obchodní historii, obecně bezproblémovou, a nemá více než 2 faktury po splatnosti.
- 3) Nový zákazník – má méně než 3 faktury zaplacené řádně a včas.
- 4) Problémový zákazník – nezaplatil více než 2 faktury nebo již dříve měl problémy s placením faktur.

Vzhledem k tomu, že firma má komplexní informační systém, vytvořený na míru interních požadavků, který by byl schopen obstarat po naprogramování i funkci správy pohledávek, není možné přesně určit cenu tohoto zásahu. Odhad ceny implementace takového modulu do stávajícího informačního systému je v řádu několika desítek tisíc korun. Cena by nemusela přesáhnout 40 tis. Kč. Za předpokladu, že REDA eviduje každý rok pohledávky z obchodních vztahů v průměrné výši více než 60 milionů Kč, je odůvodněné se domnívat, že systém řízení pohledávek by přinesl nejen úlevu, ale také urychlení platby pohledávek, větší množství finančních prostředků a také menší četnost využívání krátkodobých úvěrů.

I když bude činnost tohoto systému probíhat automaticky, vždy by měl někdo dostávat informace o tom, komu a kdy byly upomínky odeslány. Tato informace by odcházela e-mailem odpovědné osobě a zároveň by byla zaznamenána na kartě konkrétního zákazníka v informačním systému.

Jelikož má ve firmě každý zákazník danou kontaktní osobu, zaměstnance firmy REDA, byl by tento zaměstnanec onou odpovědnou osobou. Jeho povinností by bylo nejen kontrolovat odeslaná upozornění, ale také zodpovídat případné dotazy od dlužníka a poskytnutí potřebných podkladů pro zaplacení.

Přínos systému řízení pohledávek

Přínosy tohoto systému jsou především dva. Měla by se zkrátit doba obratu pohledávek. Díky první odeslané upomínce ještě v době splatnosti je snahou, aby byla většina faktur zaplacená ve splatnosti. Je reálně možné, že zákazník pohledávku nezaplatil neúmyslně, například se ztratila faktura atd. V tomto případě by první upomínka vše vyřešila a značně pomohla dobu zaplacení faktur zkrátit.

Ještě důležitější je ovšem snížení objemu nezaplacených faktur. Odhad takového snížení je na úrovni minimálně 20 % poklesu krátkodobých pohledávek. Díky tomu by

firma získala finanční prostředky ve stejné výši, které by mohla dále používat. Získané finanční prostředky by pomohly ve velké míře například ukazateli okamžité likvidity.

Jako příklad je zvolen rok 2013:

Tabulka 25: Srovnání stavu se Systémem řízení pohledávek (vlastní zpracování)

	před	po
Krátkodobé pohledávky	107 341 tis. Kč	85 873 tis. Kč
Finanční majetek	5 950 tis. Kč	27 418 tis. Kč
Krátkodobé závazky	51 984 tis. Kč	51 948 tis. Kč
Okamžitá likvidita	0,114	0,528

Okamžitá likvidita vzroste při odhadovaném zlepšení za použití systému řízení pohledávek z hodnoty 0,114 až na hodnotu 0,528. Doporučení hodnota, viz kapitola 2.4.4 je mezi 0,2 až 0,5. V roce 2013 měla REDA problém s hodnotou okamžité likvidity, hodnota byla nižší, než jaká je doporučena. Za použití systému řízení pohledávek ovšem tato hodnota stoupla dokonce nad doporučenou úroveň 0,5. Je tedy patrné, že výše uvedený systém by výrazně vylepšil ukazatel okamžité likvidity, firma by měla dostatek finančního majetku.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení a posouzení finanční situace obchodní společnosti REDA a.s. Bylo vybráno období let 2009 až 2013, kdy měla být provedena analýza firmy a jejího okolí a následně především finanční analýza pomocí vhodných metod k tomu určených. Konec práce měl obsahovat návrh vylepšení finanční situace vhodný pro danou společnost.

Práce je rozdělena na tři hlavní části, část teoretickou, část praktickou a část návrhovou. Teoretická část se zabývá objasněním a shrnutím pojmů, které souvisejí s finanční analýzou a jejím provedením. Definují základní postupy a potřebná vstupní data.

Druhá část, praktická, začíná představením společnosti REDA a.s., po které následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí, která je shrnuta ve SWOT analýze. Následuje samotná finanční analýza, která je stěžejní částí bakalářské práce. Finanční analýza, na základě které je posouzeno finanční zdraví podniku, je provedena za pomoci soustav ukazatelů, a dále ukazatelů absolutních, rozdílových a poměrových. Především výsledky analýzy poměrových ukazatelů jsou srovnány s doporučenými hodnotami a s největšími konkurenty, díky čemuž je zvýšena vypovídací schopnost dosažených výsledků.

Zjištěné výsledky naznačují silné a slabé stránky společnosti a i pomocí srovnání je vidět, které výstupy analýz vyžadují další zdůvodnění nebo rozbor. Velká část výsledků, jako například ukazatele likvidity či zadluženosti vychází v doporučených a často i lepších hodnotách a umožňují konstatovat dobré celkové finanční zdraví společnosti.

Mezi slabé výsledky patří hodnoty ukazatelů aktivity, jejichž špatné výsledky jsou vysvětleny nutností vysokého stavu oběžných aktiv, zejména zásob. Dalším důvodem špatného stavu ukazatelů aktivity je velká hodnota dlouhodobého hmotného majetku, která je zdůvodněna dlouhodobým budováním zázemí a prostředí, bez kterého by byl další růst jen těžko možný.

Za nejhorší z výsledků je možné považovat dobu obratu pohledávek. Tato doba značně převyšuje dobu obratu závazků, a proto způsobuje firmě další náklady. Zároveň se také doba postupně zvyšuje, což je považováno na negativní trend, kterému by bylo záhodno se věnovat. Z tohoto důvodu je zvolen návrh vlastního přínosu z oblasti řízení pohledávek. Návrh obsahuje kromě předběžných opatření také jednoduchý koncept systému řízení pohledávek, který by měl zamezit prodlužující se době splatnosti

pohledávek a především zabránit, aby pohledávky zůstávaly dlouho po splatnosti stále nesplacené.

Použitá literatura

1. KISLINGEROVÁ, E., a HNILICA, J. *Finanční analýza – Krok za krokem*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 137s. ISBN 80-7179-321-3.
2. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 240s. ISBN 978-80-247-4456-8.
3. MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. Praha: Svaz účetních, 1997. 207s
4. GRÜNWALD, R. *Finanční analýza - metody a využití*. 1. vyd. Praha: VOX Consult, 1995. 300 s. ISBN 80 - 83278 - 51 – 4.
5. ČERNÁ, A. a kol. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s.
6. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978- 80-251-1830-6.
7. KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. První vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0
8. RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
9. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2013. 320 s. ISBN 978-80-7400-052-2.
10. MALLYA, Thadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
11. HANZELKOVÁ, A a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. První vydání. Praha: C.H.Beck. 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2008. 272 s. ISBN 978-80-2690-8
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
14. KONEČNÝ, M. *FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ*. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný. 2004. S. 55. ISBN 80-214-2564-4

Seznam dalších zdrojů

1. *REDA a.s.* [online] 2015. Dostupné z <http://www.reda.cz>
2. Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Obchodní rejstřík* [online]. 2015 [citováno 5.3.2015]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>
3. Techniky a metody finanční analýzy, *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online] 2015. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz>
4. *ManagementMania.com* [online] 2015. Dostupné z <https://managementmania.com>
5. *BusinessVize* [online] 2015. Dostupné z <http://www.businessvize.cz>
6. *ISO* [online] 2015. Dostupné z <http://www.iso.cz>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
vl.k.	vlastní kapitál
tis.	tisíc
SW	software
zab.	zabezpečení
poj.	pojištění
nehm.	nehmotný
hm.	hmotný
maj.	majetek
dl.	dlouhodobý
celk.	celkový/-á/-é
zadl.	zadluženost
koef.	koeficient
samof.	samofinancování
OCA	obrat celkových aktiv
OSA	obrat stálých aktiv
OZ	obrat zásob
záv.	závazek

Seznam tabulek

Tabulka 1: Algoritmus Kralicekova Quicktestu

Tabulka 2: Základní údaje společnosti REDA a.s.

Tabulka 3: SWOT Analýza

Tabulka 4: Index IN05

Tabulka 5: Výsledky Kralicekova Quicktestu

Tabulka 6: Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 7: Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka 10: Rozdílové ukazatele

Tabulka 11: Ukazatele likvidity

Tabulka 12: Ukazatele rentability

Tabulka 13: Srovnání ROI

Tabulka 14: Srovnání ROA

Tabulka 15: Srovnání ROE

Tabulka 16: Srovnání ROS

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti

Tabulka 18: Srovnání celkové zadluženosti

Tabulka 19: Srovnání koeficientu samofinancování

Tabulka 20: Ukazatele aktivity

Tabulka 21: Srovnání obratu celkových aktiv

Tabulka 22: Srovnání obratu stálých aktiv

Tabulka 23: Srovnání obratu zásob

Tabulka 24: Srovnání doby obratu zásob

Tabulka 25: Srovnání stavu se Systémem řízení pohledávek

Seznam grafů

Graf 1: Index IN05

Graf 2: Rozdílové ukazatele

Graf 3: Ukazatele likvidity

Graf 4: Ukazatele rentability

Graf 5: Ukazatele zadluženosti

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil

Obrázek 2: Du Pont diagram

Obrázek 3: Logo společnosti REDA a.s.

Obrázek 4: Loga prodáváných značek

Obrázek 5: Loga vlastních značek

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti REDA a.s.

Obrázek 7: Du Pont diagram REDA a.s. 2013

Seznam příloh

Příloha 1: Du Pont diagram 2009

Příloha 2: Du Pont diagram 2010

Příloha 3: Du Pont diagram 2011

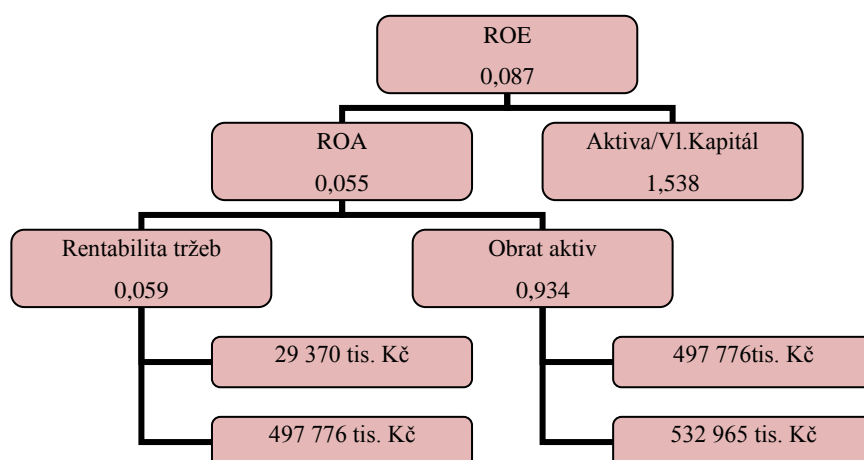
Příloha 4: Du Pont diagram 2012

Příloha 5: Rozvaha 2009-2013

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2009-2013

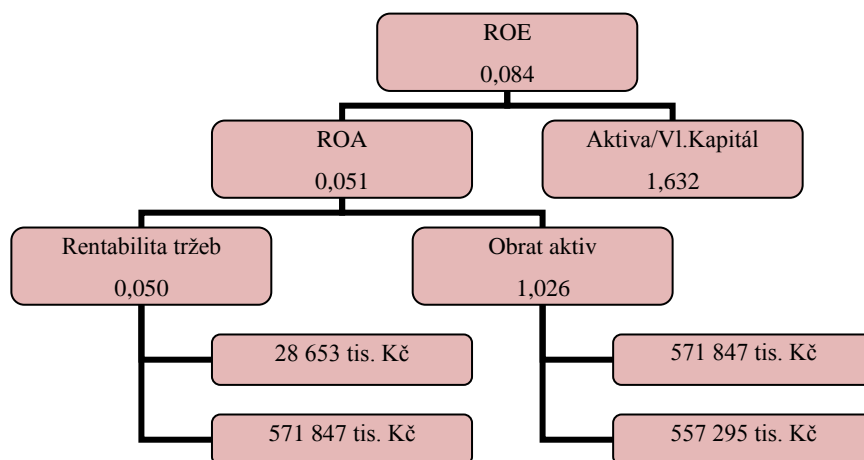
Příloha 7: Přehled o peněžních tocích (CASH FLOW) 2009-2013

Příloha 1: Du Pont diagram 2009



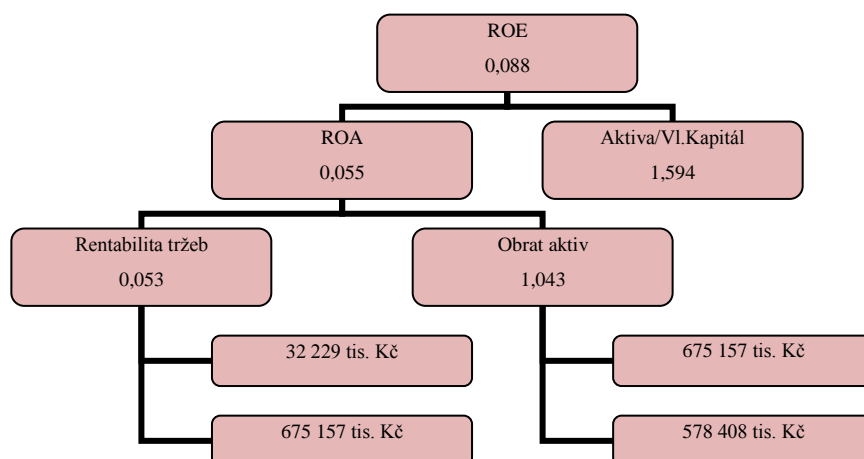
Du Pont diagram REDA a.s. 2009 (vlastní zpracování)

Příloha 2: Du Pont diagram 2010



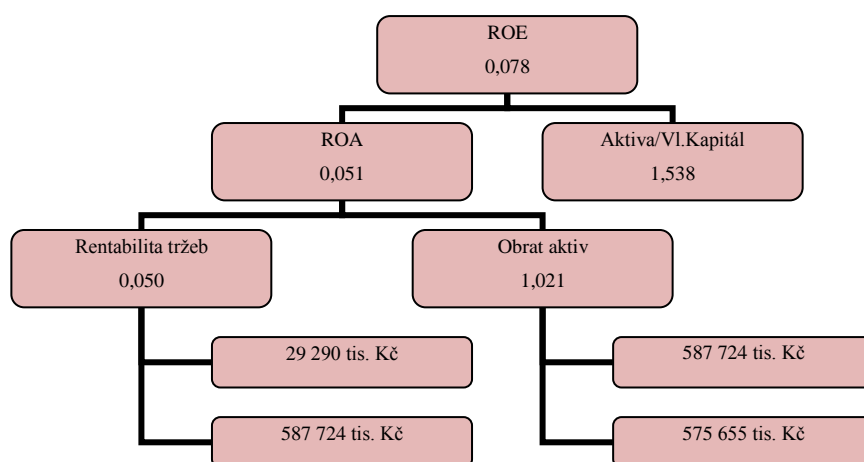
Du Pont diagram REDA a.s. 2010 (vlastní zpracování)

Příloha 3: Du Pont diagram 2011



Du Pont diagram REDA a.s. 2011 (vlastní zpracování)

Příloha 4: Du Pont diagram 2012



Du Pont diagram REDA a.s. 2012 (vlastní zpracování)

Příloha 5: Rozvaha společnosti REDA a.s. 2009 - 2013

Rozvaha společnosti REDA a.s. 2009 - 2013 (v tis. Kč)							
Označ.	AKTIVA	řádek	2009	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	1	532 965	557 295	578 408	575 655	617 117
B.	Dlouhodobý majetek	3	266 454	264 317	285 951	286 059	277 523
B.I.	Dlouhodobý nehmotný maj.	4	4 284	4 374	8 656	13 123	14 020
3.	Software	7	4 284	4 179	6 888	9 195	13 367
7.	Nedokončený dlouhodobý maj.	11	-	168	1 768	3 928	653
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	238 159	236 159	237 513	233 154	227 051
B.II. 1.	Pozemky	14	17 454	17 988	17 988	17 987	17 987
2.	Stavby	15	210 000	205 528	202 938	199 964	195 056
3.	Samostatné mov. věci a soubory mo	16	9 204	11 211	12 717	13 958	12 970
6.	Jiný dlouhodobý hm. majetek	19	1 501	1 385	1 270	1 154	1 038
7.	Nedokončený dl. hm. majetek	20	-	47	100	91	-
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	24 011	23 811	39 782	39 782	36 452
B.III. 1.	Podíly v ovl. a řízených osobách	24	8 511	21 311	37 282	37 282	36 452
C.	Oběžná aktiva	31	261 639	281 191	289 252	286 179	337 058
C.I.	Zásoby	32	190 349	205 330	221 342	210 765	223 767
5.	Zboží	37	164 377	172 716	200 626	188 487	191 358
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	25 972	32 614	20 716	22 278	31 780
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	52 586	71 903	60 449	64 259	107 341
C.III. 1.	Pohledávky z obch. vztahů	49	46 408	67 932	58 078	57 978	87 227
4.	Pohledávky za společníky, členy druž	52	4 192	1 693	29	3 630	2 746
6.	Stát - daňové pohledávky	54	1 354	1 334	1 110	1 038	2 989
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	566	876	916	917	1 150
9.	Jiné pohledávky	57	66	68	316	732	13 229
C.IV.	Finanční majetek	58	18 704	11 958	7 461	11 119	5 950
C.IV. 1.	Peníze	59	128	186	183	252	233
2.	Účty v bankách	60	18 576	11 772	7 278	10 867	5 717
D.I.	Časové rozlišení	63	4 872	3 787	3 205	3 417	2 536

Rozvaha společnosti REDA a.s. 2009 - 2013 (v tis. Kč)							
Označ.	AKTIVA	řádek	2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	67	532 965	557 295	578 408	575 655	617 117
A.	Vlastní kapitál	68	336 961	341 531	362 907	374 405	379 906
A.I.	Základní kapitál	69	120 000	102 000	101 947	92 520	101 520
A.I. 1.	Základní kapitál	70	120 000	120 000	112 800	107 520	101 520
2.	Vl. akcie a vl. obch. podíly	71	-	-18 000	-10 853	-15 000	-
A.II.	Kapitálové fondy	73	76	76	76	476	-213
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond	80	10 407	14 802	16 455	20 284	20 365
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný	81	10 310	14 600	16 200	20 000	20 000
2.	Statutární a ostatní fondy	82	91	202	255	284	365
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	83	177 108	196 000	212 200	231 835	234 035
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	84	177 108	196 000	212 200	231 835	234 035
A.V.	Výsl. hospodaření běž. úč. obd.	87	29 370	28 653	32 229	29 290	24 199
B.	Cizí zdroje	88	195 875	215 470	211 005	193 792	231 099
B.II.	Dlouhodobé závazky	94	7 696	9 115	10 602	11 934	12 878
10.	Odložený daňový závazek	104	7 696	9 115	10 602	11 934	12 878
B.III.	Krátkodobé závazky	105	23 756	41 971	33 736	40 008	51 948
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	13 092	31 450	24 820	30 289	41 839
5.	Závazky k zaměstnancům	110	4 034	5 150	4 571	4 824	5 228
6.	Závazky ze soc. zab. a zdr. poj.	111	2 319	2 870	2 511	2 630	2 689
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	2 987	1 503	1 306	373	469
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	1 121	616	670	1 338	772
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	164 423	164 384	166 667	141 850	166 273
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	110 249	75 665	41 081	13 125	35 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	54 174	88 719	125 586	128 725	131 273
C.I.	Časové rozlišení	121	129	294	4 496	7 458	6 112

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2009-2013

Výkaz zisku a ztráty společnosti REDA a.s. 2009 - 2013 (v tis. Kč)							
Označ.	TEXT	řádek	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	1	426 155	491 462	519 261	507 334	597 324
A.	Náklady vynaložené na prod. zb.	2	264 329	344 020	360 189	355 505	451 581
+	Obchodní marže	3	161 826	147 442	159 072	151 829	145 743
II.	Výkony	4	71 712	80 385	83 896	80 390	92 289
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a s	5	71 621	80 385	83 896	80 390	91 007
B.	Výkonová spotřeba	8	91 784	87 830	93 018	82 490	86 544
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	22 454	17 464	19 955	20 057	20 572
2.	Služby	10	69 330	70 366	73 063	62 433	65 972
+	Přidaná hodnota	11	141 754	139 997	149 950	149 729	151 488
C.	Osobní náklady	12	84 376	89 212	91 434	96 653	100 704
E.	Odpisy dl. hm. a nehm. maj	18	12 365	9 774	10 235	12 337	14 018
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek	25	291	-407	-1 397	1 060	-1 627
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 673	5 024	5 209	1 741	1 342
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 994	3 658	5 009	2 604	6 143
*	Provozní výsledek hospodaření	30	42 905	42 974	49 448	38 177	33 170
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-6 628	-6 498	-9 625	-1 391	-2 667
**	Výsledek hosp. za běžnou činnost	52	29 370	28 653	32 229	29 290	24 199
*	Mimořádný výsledek hosp.	58	-	-	-	-	-
***	Výsledek hosp. za úč. obd.	62	29 370	28 653	32 229	29 290	24 199
****	Výsledek hosp. před zdaněním	63	36 277	36 476	39 823	36 786	30 503

Příloha 7: Přehled o peněžních tocích (CASH FLOW) 2009-2013

Přehled o peněžních tocích společnosti REDA a.s. 2009 - 2013 (v tis. Kč)							
Označ.	TEXT	(+/-)	2009	2010	2011	2012	2013
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období		6 510	18 704	11 958	7 461	11 119
Z.	Účetní zisk/ztráta z běžné činnosti před zdaněním	(+/-)	36 277	36 476	39 823	36 786	30 503
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami p.k. a mimoř. Pol.	SUM	54 972	50 146	53 065	53 392	44 724
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	SUM	55 655	-17 517	-9 281	18 654	-43 738
A.**	Čistý peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	SUM	110 627	32 629	43 784	72 046	986
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	SUM	91 236	21 969	34 287	62 990	-7 198
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	SUM	-27	-4 593	-30 214	-16 323	-4 598
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční oblasti	SUM	-79 015	-24 122	-8 570	-43 009	6 627
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	SUM	12 194	-6 746	-4 497	3 658	-5 169
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	SUM	18 704	11 958	7 461	11 119	5 950